

LAURINDO RIBEIRO DOS SANTOS FILHO

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS E CONCEITOS DE
QUALIDADE EM PROJETOS DE MUDANÇAS
ORGANIZACIONAIS EM OPERADORAS DE SERVIÇOS DE
TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, da UFPR – Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Especialista em Gerência de Projetos.

ORIENTADOR: Prof. Amaro dos Santos

Curitiba

Novembro/ 2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

**Gerenciamento de Projetos e conceitos de qualidade em Projetos de Mudanças
Organizacionais em Operadoras de serviços de Telecomunicações no Brasil**

elaborado por Laurindo Ribeiro dos Santos Filho

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos,
foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação,
nível de especialização da UFPR.

Curitiba, 16 de novembro de 2010

Prof. Amaro dos Santos
Coordenador Acadêmico Executivo

Prof. Amaro dos Santos
Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Laurindo Ribeiro dos Santos Filho, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, no setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, realizado nas dependências da Universidade Federal do Paraná, no período de 30/03/08 a 23/12/08, declara que o conteúdo desta Monografia, intitulado **Gerenciamento de Projetos e conceitos de qualidade em projetos de Mudanças Organizacionais em Operadora de Serviços de Telecomunicações no Brasil**, é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Curitiba, 16 de novembro de 2010

Laurindo Ribeiro dos Santos Filho

RESUMO

O estudo objetivou verificar até que ponto o Gerenciamento de Projetos é aplicado em processos de reestruturação que envolvem mudanças radicais em aspectos da cultura organizacional de uma empresa, especificamente no tocante a aplicações do conceito de “qualidade”. Procurou-se também identificar os resultados que esse processo agrega à gestão da operação e prestação de serviços na indústria de telecomunicações. O estudo inclui uma fundamentação teórica de forma a contextualizar a gestão de projetos, em especial os processos do gerenciamento de reestruturações, qualidade, um estudo de caso e o resultado de uma pesquisa exploratória efetuada no setor de Telecomunicações. Conclui-se que apesar da consciência da importância da aplicação da metodologia de gerenciamento de projeto e conceitos de qualidade em processos de reestruturação, devido a características de grande complexidade e impactos na cultura organizacional, esta metodologia ainda não é aplicada de uma maneira eficaz, contemplando todas as etapas durante o projeto.

Palavras-Chave:

Gerenciamento de Projetos – Reestruturações - Qualidade – Processos - Telecomunicações

ABSTRACT

The study aimed at verify to which extent the Project Management methodology is used in reengineering process in big companies involving organization process and culture changes, especially in terms of Quality concepts. Also, it was aimed to perceive in which extend the result improve Operation Management and its services in the Telecom industry. The study included a theoretical background in order to contextualize project management, especially reengineering process and Quality philosophy concepts. As a result of an exploratory research in the Telecom area about the use of Project management in this kind of projects , Project management and quality concepts it is not applied in an effective manner despite the awareness of the importance of the use of it. Moreover, the lack of such a culture of quality seems to be due to features of high complexity, and organization environmental impacts such as obtaining in a short time, the benefits the project management brings to the hole organization aspects.

Key Words:

Project Management – Reengineering – Quality – Process's Workflow - Telecom

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Amaro, por seu apoio incansável, sua dedicação aos alunos e ao curso , pelo seu profissionalismo e atitude em nos motivar e acreditar que poderia concluir este curso , mesmo diante dos desafios logísticos que particularmente eu possuía .

Aos nossos Professores pelo conhecimento disponibilizado, sempre conectando teoria e prática, e também muito atenção, dedicação e boa vontade.

À Equipe de Coordenação Acadêmica da UFPR, pela alocação de excelentes Professores, apoio e uma grade de cursos adequada aos objetivos.

À UFPR – Universidade Federal do Paraná pelo seu corpo docente, infra-estrutura, logística e profissionalismo, o que corrobora para elevar ainda mais o seu já conceituado grau de respeitabilidade, qualidade e importância no cenário acadêmico.

A minha Família pela motivação e aos meus amigos, pelo apoio, sem o qual não conseguiria ter concluído este trabalho.

Aos colegas de turma – em especial aos colegas com quem tive a oportunidade de fazer alguns trabalhos durante o curso;

Aos profissionais que responderam a minha pesquisa e que contribuíram com as entrevistas realizadas.

SUMÁRIO

1 INTROCUÇÃO.....10

1.1 JUSTIFICATIVA.....10

1.2 OBJETIVO.....11

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....11

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....11

2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS13

2.1 O QUE É GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....13

2.2 COMO SURTIU O GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....13

2.3 BENEFÍCIOS DA GERÊNCIA DE PROJETOS.....16

2.4 METODOLOGIA DA GERENCIA DE PROJETOS.....19

2.5 ÁREAS DE CONHECIMENTOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS
SEGUNDO O GUIA PMBOK®21

2.6 A DIFERENÇA ENTRE OS PROJETOS E TRABALHO OPERACIONAL .24

2.7 CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS AO GERENTE DE PROJETOS26

2.8 CONTEXTO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS27

2.9 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.....27

2.9.1 ESTRUTURA FUNCIONAL.....28

2.9.2 ESTRUTURA POR PROJETO OU PROJETIZADA29

2.9.3 ESTRUTURA MATRICIAL30

3 CONCEITUAÇÃO DE QUALIDADE.....32

3.1 DEFINIÇÕES GERAIS.....32

3.2 TERMINOLOGIAS.....32

3.3 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADEFOCALIZAÇÃO NO CLIENTE

3.3.1 LIDERANÇA34

3.3.2 ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS.....34

3.3.3 ABORDAGEM POR PROCESSOS.....34

3.3.4 ABORDAGEM DA GESTÃO COMO UM SISTEMA.....35

3.3.5 MELHORIA CONTÍNUA.....35

3.3.6 ABORDAGEM A TOMADA DE DECISÕES BASEADA EM FATOS.....36

3.3.7 RELAÇÕES MUTUAMENTE BENÉFICAS COM FORNECEDORES.....36

3.4	OBJETIVOS DA QUALIDADE E DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	37
3.5	SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	38
3.6	RESPONSABILIDADE E SUPORTE DA ALTA DIREÇÃO.....	39
3.7	GESTÃO DE RECURSOS.....	40
3.8	REALIZAÇÃO DO PRODUTO OU SERVIÇO.....	40
3.9	PROCESSOS RELACIONADOS COM O CLIENTE.....	41
3.9.1	REQUISITOS RELACIONADOS COM O PRODUTO OU SERVIÇO.....	42
3.9.2	COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE.....	42
3.9.3	ANÁLISE CRÍTICA DO PROJETO E DESENVOLVIMENTO.....	42
3.9.4	CONTROLE DE ALTERAÇÕES DE PROJETO E DESENVOLVIMENTO.....	43
3.9.5	AQUISIÇÃO.....	43
3.9.6	CONTROLE DE DISPOSITIVOS DE MONITORAMENTO E MEDIÇÃO.....	43
3.10	MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA.....	44
3.10.1	SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	44
3.10.2	MONITORAMENTO E MEDIÇÃO DO PRODUTO.....	44
4	MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	47
4.1	PROCESSO DE EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	48
4.2	MOTIVOS PARA A MUDANÇA.....	51
4.3	TIPOS DE ORGANIZAÇÕES COM RELAÇÃO A PROPENSÃO A MUDANÇA.....	52
4.3.1	MUDANÇAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS VERSUS PRIVADA	53
4.4	PROCESSOS DA MUDANÇA.....	53
4.5	ESTRATÉGIAS PARA A MUDANÇA.....	56
4.6	O PROJETO DE MUDANÇA.....	57
4.6.1	PREPARAÇÃO.....	57
4.6.2	ESTRATÉGIA, GESTÃO E ESTRUTURA.....	59
4.6.3	A VISÃO DE ONDE SE QUER CHEGAR.....	59
4.7	FASES DO PROJETO.....	60
4.7.1	ESTRUTURAÇÃO DAS ATIVIDADES QUE COMPÕE O PROJETO DE MUDANÇA.....	60
4.7.2	PLANEJAMENTO.....	61
4.7.3	MODELO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO.....	63

4.7.4	DESDOBRAMENTO DO PLANEJAMENTO.....	64
4.8	RECURSOS HUMANOS.....	65
4.8.1	COMPETÊNCIAS.....	65
4.8.2	VISÃO, MISSÃO E VALORES.....	66
4.8.3	LIDERANÇAS.....	66
4.9	COMUNICAÇÃO.....	66
4.10	ASPECTOS RELEVANTES.....	67
4.11	COMPANHAMENTO APÓS A IMPLEMENTAÇÃO.....	70
5	ESTUDO DE CASO E PESQUISA.....	72
5.1	ESTUDO DE CASO.....	72
5.1.1	CASO AVALIADO.....	72
5.1.2	PLANEJAMENTO.....	73
5.1.3	RESULTADO DA FASE DE PLANEJAMENTO.....	74
5.1.4	DESAFIOS OBSERVADOS.....	76
5.1.5	ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	76
5.2	PESQUISA.....	77
5.2.1	UNIVERSO, AMOSTRA E SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	78
5.2.2	COLETA E TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES.....	78
5.2.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	79
5.2.4	RESULTADO DA PESQUISA.....	80
6	CONCLUSÕES	86
	REFERÊNCIAS	90
	ANEXOS.....	91

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

A filosofia de qualidade é amplamente conhecida e aplicada na indústria de manufatura.

Em telecomunicações, devido a várias consolidações de empresas no Brasil e à formação de grandes grupos de forma muito rápida, não houve tempo suficiente para as empresas se organizarem e procurarem objetivamente a implantação de conceitos da qualidade, uma vez que os mesmos exigem grande esforço das organizações e até então o foco nestas empresas era consolidar suas operações. Por esta razão, analisaremos neste trabalho a utilização de conceitos de GP na revisão de processos, sistemas e estrutura, em empresas de Telecomunicações, com foco na aplicabilidade dos conceitos da qualidade.

O estudo de caso, possibilitará agregar conhecimento sobre a experiência, identificar os pontos críticos do projeto permitindo o adequado preparo de organizações que tiverem desafios semelhantes, além é claro de enriquecer os conhecimentos acadêmicos a respeito, comparando a prática versus a teoria na implantação de projetos semelhantes.

1.2 Objetivo

Será nosso objetivo verificar até que ponto os conceitos de gerenciamento de projetos são aplicados em processos de reestruturação em grandes empresas de telecomunicações e que envolvem mudanças radicais em aspectos da cultura organizacional, especificamente no tocante a aplicações do conceito de “qualidade” e os resultados que esse processo agrega à gestão da operação e prestação de serviços nesta área. O estudo inclui uma fundamentação teórica de forma a contextualizar a gestão de projetos, qualidade, o gerenciamento de reestruturações e conclusões, resultado de dados obtidos através de um estudo de caso e uma pesquisa descritivo-exploratória no setor.

1.3 Objetivos específicos

O objetivo deste trabalho é ilustrar, através de um estudo de caso e uma pesquisa de campo em um grupo selecionado de respondentes:

- (a) Revelar indícios iniciais para uma pesquisa com base estatística que poderá ser realizada futuramente, sobre em que nível se encontra a aplicação de conceitos de gerenciamento de projetos e qualidade em um grupo de respondentes selecionados em empresas de Telecomunicações no Brasil em projetos de re-estruturação;
- (b) quais os resultados que a aplicação de conceitos de gerenciamento de projeto e qualidade podem trazer à implementação de re-estruturações ;
- (c) indicar com base em análise crítica do caso estudado, o caminho crítico a ser observado em projetos semelhantes ;

1.4 A Organização do Trabalho

O desenvolvimento adiante está organizado em capítulos, como segue:

1 Introdução – com o detalhamento quanto a justificativa, objetivo e objetivos específicos para o trabalho em questão.

2 Gerenciamento de Projetos – São revistos neste capítulo: a conceituação de Gerenciamento de Projetos; sua origem e desenvolvimento; os processos e técnicas preconizadas pelo PMI; as atribuições do Gerente de Projeto; e as estruturas organizacionais dos projetos.

3 Conceituação de Qualidade – São descritos os conceitos, qual o significado e propósito de aplicação dos conceitos de qualidade.

4 Mudanças Organizacionais – São vistos neste capítulo definições de mudanças organizacionais em empresas de grande porte; os processos envolvidos em uma reestruturação; a identificação do grau de maturidade das organizações em gerenciamento de reestruturações; as etapas de uma reestruturação; pontos críticos a serem observados; o gerenciamento de projeto aplicado a gerencia de reestruturações .

5 Estudo de Caso e Pesquisa – São apresentados:

1) o estudo de caso , com levantamento sobre as razões motivadoras para o projeto, estratégia de implantação, desafios , estrutura utilizada durante o projeto, resultados esperados e análise sobre as dificuldades de condução do projeto com foco na fase de preparação e planejamento.

2) Análise sobre o estudo de caso.

3) pesquisa, o universo e a amostra pesquisada, o tratamento das informações coletados e as limitações da pesquisa adotada.

4) Resultado da pesquisa , onde são apresentados os resultados da pesquisa e análises sucintas a cada resposta ao questionário utilizado, agregando informações das entrevistas realizadas.

6 Conclusões – São apresentadas as conclusões deste trabalho, tomando por base o conteúdo de seus capítulos e os resultados do estudo de caso e da análise da pesquisa realizada.

Referências – São apresentadas as referências bibliográficas citadas ao longo do trabalho.

Anexos – É apresentado o questionário utilizado para a pesquisa de campo realizada.

2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.1 Gerenciamento de Projetos

O Guia PMBOK® (PMI, 2004) define o gerenciamento de projetos como sendo a “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com o objetivo de atender aos seus requisitos”. É implementado através da aplicação e integração dos seguintes grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

O gerente de projetos é o responsável pela execução dos objetivos do projeto. Dentre suas responsabilidades, destacamos:

- Identificar as necessidades do projeto;
- estabelecer objetivos claros e atingíveis;
- equilibrar as demandas qualidade - escopo - tempo - custo, obedecendo-se à chamada teoria da restrição tripla;
- atender às expectativas das partes interessadas.

2.2 Surgimento do Gerenciamento de Projetos

A origem da gerência de projetos não é muito clara, entretanto os resultados estão evidentes em projetos de construção importantes e que remonta há vários séculos. Desde a época das pirâmides do Egito, cuja construção levou cerca de 30 anos, da muralha da China com aproximadamente 3.000 km de extensão e do Coliseu de Roma, cuja construção foi bastante sofisticada para a época, conceitos relativos à gestão de projetos já eram utilizados.

Um dos primeiros estudiosos da ciência do gerenciamento de projetos foi Taylor que, em 1911, verificou que o trabalho poderia ser melhorado caso suas partes elementares fossem isoladas. Um dos seus primeiros estudos foi realizado em usinas siderúrgicas, com o

transporte de peças e remoção de areia. Até então, somente conseguia-se aumentar a produtividade neste setor por meio do acréscimo de horas à jornada dos funcionários.¹

Em 1919, Gantt, sócio de Taylor, priorizou o estudo da ordem das operações na construção de navios para a Marinha, durante a I Guerra Mundial. Os resultados do seu estudo foram os conhecidos gráficos de Gantt, em que barras horizontais representam a seqüência e duração das tarefas. Os gráficos de Gantt foram considerados tão úteis e funcionais que pouco mudaram em quase 100 anos de utilização no gerenciamento de projetos.²

Os conceitos elaborados por Taylor e Gantt foram de extrema relevância para o desenvolvimento do gerenciamento de projetos, sua conceituação e caracterização. Estes conceitos são aplicados até os dias atuais.

O movimento mundial em direção à organização das melhores práticas em gerenciamento de projetos surgiu, de forma estruturada, no final da década de 1950 no Departamento de Defesa dos Estados Unidos.

Num período marcado pelo esforço da Guerra Fria, muitos projetos militares de grande porte liderados pelo governo americano demandavam a formulação de um novo tipo de organização de projetos e o desenvolvimento de ferramentas específicas para seu planejamento e controle.

Após ser surpreendido pelos soviéticos com o lançamento do satélite Sputnik no auge da Guerra Fria, o Departamento de Defesa dos EUA decidiu investir no desenvolvimento de novas técnicas e ferramentas com o intuito de acelerar a implementação de projetos militares. Esta iniciativa foi determinante no desenvolvimento do *Program Evaluation and Review Technique* (PERT) utilizado na construção do míssil nuclear Polaris (1957-58).³

¹ VALLE, A. et al. Fundamentos do gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. p. 25.

² VALLE, A. et al. Op. Cit. p. 25.

³ VALLE, A. et al. Op. Cit. p. 18.

Posteriormente, a empresa DuPont desenvolveu uma técnica similar denominada *Critical Path Method* (CPM).

Nesse mesmo período, Peter Drucker (1954) populariza entre as grandes corporações o termo de gerenciamento por objetivos, um processo de gestão no qual o corpo diretivo e os funcionários concordam em objetivos comuns e passam a estabelecer prazos, métricas e modo de atingi-los. O conceito de gerenciamento por objetivos influenciaria significativamente a formulação da teoria de gerenciamento de projetos.⁴

Em 1959, Gaddis cita pela primeira vez o termo gerente de projetos em artigo (“The Project Manager”) publicado na Harvard Business Review, no qual explica algumas noções essenciais sobre a disciplina.⁵

- Os projetos são organizados por tarefas que requerem uma integração através de uma estrutura funcional tradicional da empresa.
- Uma equipe de projetos é uma unidade organizacional única, dedicada a apresentar resultados no prazo previsto, dentro do orçamento e com especificações técnicas predeterminadas.

Outra contribuição importante para a gerência de projetos surgiu em 1964 com a publicação na Business Horizons de um artigo do Professor John F. Mee em que descreve pela primeira vez a organização matricial. O artigo traz o conceito e o processo da forma de organização matricial quando as equipes de projetos se sobrepõem a uma estrutura funcional já existente na empresa.⁶

Em 1967, o Departamento de Defesa americano publica o chamado *Cost/Schedule Control Systems Criteria* (C/SCSC), constituído de mais de 35 padrões de gestão e controle de projeto, com o qual seus fornecedores deveriam mostrar alinhamento e adequação. Esse padrão influenciou bastante a formulação de boas práticas de gerenciamento de projetos.

⁴ VALLE, A. et al. Op. Cit. p. 19.

⁵ CLELAND, D.; IRELAND, L. Gerência de Projetos, 2002. p. 8.

⁶ Ibid. p. 8.

Depois do uso militar essas técnicas foram aos poucos sendo incorporadas por inúmeras empresas, sendo que os setores de construção civil, aeroespacial, automotivo e cinematográfico foram grandes patrocinadores para o desenvolvimento do gerenciamento de projetos, tendo em vista os benefícios que poderiam extrair com a utilização destas técnicas e ferramentas de uma forma estruturada.

Em 1969 foi fundado o Project Management Institute (PMI), uma associação não governamental, sem fins lucrativos, que lidera o desenvolvimento da disciplina “Gerenciamento de Projetos” no mundo possuindo atualmente cerca de 265.000 membros filiados em mais de 175 países. No Brasil o PMI é representado por 13 seções regionais.

2.3 Benefícios da Gerência de Projetos

Segundo Cleland, os processos de gerência de projetos têm condição de trazer numerosos benefícios para os diferentes grupos de *stakeholders* dos projetos. Os benefícios derivados do emprego de metodologias, técnicas, padrões, ferramentas e práticas já comprovadas de gerência de projetos são identificados dentro de categorias, de acordo com o beneficiário (a organização, a alta administração, os líderes de projetos, a equipe do projeto, os clientes, o consumidor final, o usuário, o proprietário e o financiador). Cada categoria pode ter percepções diferentes, com base em sua posição organizacional, dos benefícios oriundos da gerência de projetos, conforme alguns exemplos abaixo⁷:

Benefícios para a Organização

- Melhora na produtividade, fornecendo o caminho mais direto para a solução do problema.
- Aumento dos lucros pela redução do desperdício de tempo e energia em soluções erradas.
- Maior capacidade e maturidade nas soluções de negócios.
- Integração mais fluida dos resultados dos projeto na organização.

⁷ CLELAND, David; IRELAND, Lewis: **Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: LTC, 2007, Pg 21 e 22

- Melhor posição de competitividade dentro da indústria com a apresentação de resultados mais rápidos.
- Melhora no processo de projetos em na definição do fluxo de trabalho.

Benefícios para os Altos Administradores

- Confiança nos resultados dos esforços de trabalho mediante melhor previsibilidade.
- Redução da quantidade de mudanças para os esforços de trabalho durante a execução.
- Apresentação mais rápida de produtos que satisfaçam às exigências do cliente.
- Melhora na comunicação em todos os níveis.

Benefícios para Gerentes de Projetos e Equipes

- Maior satisfação no trabalho, devida a uma melhor entrega de produtos.
- Menos disputas originadas de mudanças nas exigências.
- Confiança na capacidade de completar o trabalho.
- Melhor acompanhamento e controle de trabalho por meio de melhores informações.

Benefícios para os Clientes

- Confiança na entrega no prazo e dentro do preço.
- Maior satisfação com o produto.
- Melhor definição do produto e melhor comunicação dos próprios requerimentos.
- Maior clareza no planejamento do trabalho e no processo de execução.

Em resumo, os benefícios derivados de processos aperfeiçoados incluem mais confiança no resultado do projeto, menos tensão na equipe de projetos, índices mais elevados de produtividade, menor desperdício de recursos valiosos, redução nos custos dos projetos e

tempo mais rápido para o mercado⁸. Os benefícios intangíveis incluem uma melhor imagem da organização como uma empresa que tem a gerência de projetos como competência principal. Uma organização pode auferir outros benefícios a partir do emprego das melhores práticas de gerência de projetos e também pode melhorar de maneira significativa a sua posição relativa na indústria em que atua.

Através do Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos Brasil, realizado pelo Project Management Institute, e com a participação de várias empresas, constata-se que os principais benefícios obtidos pelas organizações são: comprometimento com objetivos e melhoria para tomada de decisão.

Importante ressaltar que estes dois aspectos foram os mais relevantes nas duas últimas pesquisas sendo que, em 2007 houve um aumento na percepção destes resultados em relação à pesquisa de 2006, conforme pode ser verificado na Tabela 2.1. Isto demonstra que a utilização de técnicas e metodologias de gerenciamento de projetos tem aumentado o benefício proporcionado às organizações.

O estudo de *benchmarking* realizado em 2006 contou com a participação de 183 empresas e o do ano 2007 teve 185 empresas e em 2008 foram 373 empresas envolvidas⁹.

Tabela 2.1 – Benefícios do Gerenciamento de Projetos

Benefício	Resultado (%)	
	2006	2007
Maior comprometimento com objetivos e resultados	77	81
Disponibilidade de informação para a tomada de decisão	68	76
Melhoria de qualidade nos resultados dos projetos	61	72
Aumento de satisfação do cliente (interno/externo)	-	66
Minimizar is riscos em projetos	-	61
Maior integração entre as áreas	67	56
Otimização na utilização de recursos humanos	44	43
Redução nos prazos de entrega	49	40
Aumento de produtividade	38	39

⁸ CLELAND, David; IRELAND, Lewis: **Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: LTC, 2007, Pg 21 e 22

⁹ PMI – Project Management Institute, Chapters Brasileiros: **Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos Brasil 2006, 2007 e 2008**.

Redução nos custos relacionados a projetos	30	33
Maior retorno sobre o investimento (ROI)	21	19
Não estamos obtendo benefícios claros	5	5

Fonte: Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos Brasil (2006 e 2007), Project Management Institute – Chapters Brasileiros

2.4 Metodologia do Gerenciamento de Projetos

Determina quais entregas específicas de gerenciamento de projetos necessitam ser realizadas em um dado momento, fornecendo modelos de documentos e disponibilizando ferramentas. O Guia PMBOK®, apesar de não ser uma metodologia, é um importante guia de referência que fornece boas práticas para que uma organização baseie sua metodologia de gerenciamento de projetos.

Conforme pesquisa de *benchmarking* conduzida pelo PMI, pode ser constatado que as organizações têm aumentado a utilização de metodologias de gerenciamento de projetos. A Tabela 2.2 mostra que, em 2006, 84% das organizações relataram que possuíam metodologia de Gerenciamento de Projetos. Em 2008 este percentual cresceu para 87%. Cabe lembrar, conforme comenta o PMI em sua pesquisa, que nem sempre esta metodologia é utilizada em todas as áreas da organização¹⁰.

Tabela 2.2 - Utilização de Metodologias de Gerenciamento de Projetos

Item	Resultado (%)		
	2006	2007	2008
A organização não possui metodologia formal. O gerenciamento de projetos é feito informalmente	16	9	13
A organização possui metodologias, desenvolvidas em algumas áreas específicas. Nem todas as áreas	34	34	38
A organização possui uma metodologia única para o gerenciamento de seus projetos, a qual pode ser adaptada em função das características do projeto.	50	57	49

Fonte: Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos Brasil (2006 , 2007,2008), Project Management Institute – Chapters Brasileiros

O fato de que projetos são limitados no tempo gerou o conceito de “Ciclo de Vida do Projeto”, no qual um projeto é composto por etapas bem definidas que podem variar de

¹⁰PMI – Project Management Institute, Chapters Brasileiros: *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2006,2007 e 2008* (pg. 73)

acordo com o tipo de projeto (um desenvolvimento de um novo modelo de carro é bem diferente de um desenvolvimento de uma nova droga farmacêutica), porém, têm em comum um mesmo grupo de processos gerenciais que contemplam: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento. A seguir, uma breve descrição de cada um destes cinco grupos de processos.

- **Iniciação:** formaliza a existência do projeto (ou fase do projeto), define seus objetivos e seu escopo inicial, nomeia o gerente de projeto e autoriza a mobilização de recursos da empresa;
- **Planejamento:** define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi realizado. Determina, com um melhor grau de precisão, o que deve ser feito (através da declaração do escopo), e como deve ser feito (através do plano de gerenciamento de projeto);
- **Execução:** produção das entregas do projeto através da integração das pessoas e utilização dos demais recursos;
- **Monitoramento e Controle:** medição dos resultados da execução e comparação com a linha de base definida no planejamento. Em caso de variações, ações corretivas devem ser tomadas para atender aos objetivos do projeto;
- **Encerramento:** formaliza a aceitação do produto, serviço ou resultado e conduz ao encerramento oficial de contratos e a desmobilização da equipe.

Os grupos contemplam os 44 processos descritos no Guia PMBOK® (PMI, 2004) e podem ser visualizados também pelas nove áreas de conhecimento¹¹, conforme a Tabela 2.3.

Tabela 2.3 – Os processos do Guia PMBOK®

	INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	CONTROLE	ENCERRAMENTO
4. INTEGRAÇÃO	4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto 4.2 Desenvolver Declaração de Escopo Preliminar	4.3 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	4.4 Orientar e Gerenciar a Execução	4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho 4.6 Controle Integrado de Mudanças	4.7 Encerrar o Projeto

¹¹ PMI – Project Management Institute: **A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® Guide**. 3rd Edition. Newton Square: Project Management Institute, 2004.

	INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	CONTROLE	ENCERRAMENTO
	do Projeto				
5. ESCOPO		5.1 Planejamento do Escopo 5.2 Definição do Escopo 5.3 Criar EAP		5.4 Verificação do Escopo 5.5 Controle do Escopo	
6. TEMPO		6.1 Definição das Atividades 6.2 Sequenciamento das Atividades 6.3 Estimativa de Recursos das Atividades 6.4 Estimativa de duração das Atividades 6.5 Desenvolvimento do Cronograma		6.6 Controle do Cronograma	
7. CUSTOS		7.1 Estimativa dos Custos 7.2 Orçamentação		7.3 Controle dos Custos	
8. QUALIDADE		8.1 Planejamento da Qualidade	8.2 Realizar a Garantia da Qualidade	8.3 Realizar o Controle da Qualidade	
9. RH		9.1 Planejamento dos Recursos Humanos	9.2 Contratar ou Mobilizar a Equipe do Projeto 9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto	9.4 Gerenciar a Equipe do Projeto	
10. COMUNICAÇÕES		10.1 Planejamento da comunicação	10.2 Distribuição das Informações	10.3 Relatório de Desempenho 10.4 Gerenciar as Partes Interessadas	
11. RISCOS		11.1 Planejamento do gerenciamento dos Riscos 11.2 Identificação dos Riscos 11.3 Análise Qualitativa dos Riscos 11.4 Análise Quantitativa dos Riscos 11.5 Planejamento de Respostas aos Riscos		11.6 Monitoramento e Controle de Riscos	
12. SUPRIMENTOS		12.1 Planejar Compras e Aquisições 12.2 Planejar Contratações	12.3 Solicitar Resposta de Fomecedores 12.4 Selecionar Fomecedores	12.5 Administração do Contrato	12.6 Encerramento do Contrato

2.5 Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos segundo o Guia PMBOK®

Uma das referências mais utilizadas na definição das áreas de conhecimento de Gerência de Projetos tem sido o Guia PMBOK®, que divide o conhecimento em nove áreas estruturadas em termos de processos¹², conforme a Figura 2.1.

¹² PMI – Project Management Institute: **A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® Guide**. 3rd Edition. Newton Square: Project Management Institute, 2004.

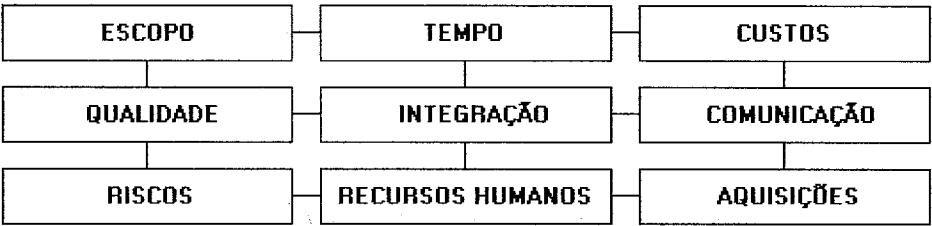


Figura 2.1 - Áreas de Conhecimento

Cada área específica de conhecimento, por sua vez, possui subitens de aplicação necessários ao desenvolvimento de seus objetivos e contribuição para a Gestão de Projetos como um todo.

O **Gerenciamento de Integração** engloba os processos necessários para garantir que os vários elementos do projeto estejam identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos. Preocupa-se significativamente com o controle integrado de mudanças para evitar futuros desvios de escopo.

A **Gestão do Escopo** descreve os processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para ser completado com sucesso.

O **Gerenciamento de Tempo** engloba os processos necessários para que o projeto termine no prazo correto.

A **Gestão de Custos** descreve os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.

O **Gerenciamento da Qualidade** engloba os processos para garantir que o projeto satisfaça as necessidades para o qual foi empreendido. Utilizar eficientemente os recursos, respeitar as determinações de escopo, entregar dentro do prazo e do orçamento e, sobretudo, obter um índice ótimo de defeitos na execução das atividades e dos materiais aplicados no projeto é absolutamente imprescindível para a obtenção da excelência em gestão de projetos,

de acordo com Kezner (2002). Inclui a gerência da qualidade do projeto e do produto do projeto.

A **Gestão de Recursos Humanos** descreve os processos necessários para obter uso mais efetivo das pessoas envolvidas no projeto. Conforme afirma Rovai (2005), é peça chave para a conclusão do projeto a partir do qual foi planejado. A competência técnica das pessoas, as técnicas motivacionais, a liderança empreendedora do Gerente de Projetos e seu envolvimento e comprometimento com os objetivos e metas do projeto e a integração da equipe (bastante motivada e alinhada com os objetivos do projeto) constituem os principais fatores críticos de sucesso. Delinear clara e objetivamente uma Matriz de Responsabilidades que determine eficazmente o papel e limites de autoridade e responsabilidade de cada participante é imperativo para a Gestão de RH.

O **Gerenciamento das Comunicações** engloba os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações de forma oportuna e adequada. Consoante Rovai (2005), informar os participantes acerca do escopo do projeto, do cronograma, do orçamento, da performance obtida e das expectativas é crucial para a manutenção da aglutinação da equipe em torno do projeto. Definir uma matriz de comunicações informando o que cada participante interessado no projeto deverá saber, quando deverá saber e por quais atividades ou metas deverá recair o foco de seus esforços também é muito importante para a curva de aprendizagem do projeto. O planejamento efetivo das comunicações, a distribuição eficiente das informações, a entrega em tempo oportuno dos relatórios de desempenho do projeto, das mudanças de escopo e, sobretudo, o encerramento administrativo do projeto são os objetivos básicos da Gestão das Comunicações do Projeto.

A **Gestão de Riscos** descreve os processos necessários para garantir a correta identificação, análise e resposta aos riscos do projeto buscando maximizar os efeitos positivos (oportunidades) e minimizar os negativos (ameaças). Desenvolver um Plano de Gestão dos Riscos, identificar os riscos, efetuar uma avaliação qualitativa e quantitativa, desenvolver um Plano de Respostas aos Riscos em função das estratégias de aceitação, prevenção, transferência e mitigação dos riscos, segundo Goldberg e Weber (1998), *apud* Rovai (2005), e, ainda, monitorar continuamente os riscos do projeto com o objetivo de captar o sentido e a direção dos processos de propagação de riscos e sua conversão em problemas e ameaças ao

projeto, constitui um dos focos de caráter mais estratégicos em termos de agressividade na Gestão de Riscos.

O **Gerenciamento das Aquisições** engloba os processos necessários para compra de produtos e serviços de fora da organização executora. Conforme Rovai (2005), a definição das modalidades de contratação é um dos principais fatores críticos em Gestão de Projetos. Distinguir (quando passível de escolha) o momento e a oportunidade de avançar por meio do Contrato de Empreitada Global (*Lump Sum*) ou pela modalidade Custo mais Administração (*Cost Plus*), Preço Fechado (*Turn Key*) ou Preço Flexível (*Flexible Price*) é essencial. Caso não seja bem avaliado por ocasião da contratação, poderá conduzir o projeto ao fracasso ou poderá incrementar demasiadamente a curva de riscos potenciais do projeto.

2.6 A Diferença entre os Projetos e o Trabalho Operacional

Conforme descreve o Guia PMBOK® (PMI, 2004), as organizações realizam um trabalho para atingir um conjunto de objetivos. Em geral, o trabalho pode ser categorizado como projetos ou operações, embora os dois ocasionalmente se sobreponham. Eles compartilham muito das seguintes características¹³:

- realizados por pessoas;
- restringido por recursos limitados;
- planejado, executado e controlado.

Os projetos e as operações se diferem principalmente no fato de que as operações são contínuas e repetitivas, enquanto os projetos são temporários e exclusivos.

¹³ PMI – Project Management Institute: **A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® Guide**. 3rd Edition. Newton Square: Project Management Institute, 2004.

Os objetivos dos projetos e das operações são fundamentalmente diferentes. A finalidade de um projeto é atingir seu objetivo e, em seguida, terminar. Por outro lado, o objetivo de uma operação contínua é manter o negócio.

Os projetos são realizados em todos os níveis da organização e podem envolver uma única pessoa ou muitos milhares de pessoa. Sua duração varia de poucas semanas a vários anos. Exemplos de projetos:

- desenvolvimento de um novo produto ou serviço;
- construção de uma nova plataforma de petróleo;
- efetuar uma mudança de estrutura, de pessoal ou de estilo de uma organização;
- atender a uma cláusula contratual;

Uma vez que os projetos são um meio de organizar as atividades que não podem ser realizadas dentro dos limites operacionais da empresa, são frequentemente utilizados como uma forma de atingir seus objetivos estratégicos, tais como:

- demanda específica, como por exemplo um re-estruturação de área com modificações de processos , sistemas e organização ;
- demanda de mercado, como um projeto para viabilizar a construção de uma nova refinaria devido ao aumento de consumo de combustível;
- necessidade organizacional, como o projeto para desenvolver um novo serviço para aumentar a receita da empresa;
- solicitação de um cliente, como, por exemplo, uma operadora de telecomunicações autoriza um projeto de construção de uma rede celular para atender um município que ainda não possuía o serviço desta operadora;
- avanço tecnológico, tal como uma operadora celular autorizar um projeto para desenvolver serviços que estarão disponíveis em uma nova geração de tecnologia (por exemplo 3G);
- requisito legal, por exemplo, uma empresa de telecomunicações atender a uma demanda regulatória como por exemplo cobrir municípios mais longínquos de um estado.

2.7 Conhecimentos Necessários ao Gerente de Projetos

Um gerenciamento de projetos eficaz exige que o gerente de projeto entenda e use o conhecimento e as habilidades de pelo menos cinco áreas¹⁴:

- **Conjunto de conhecimentos em técnicas de gerenciamento de projetos:** descreve o conhecimento específico dessa área e que se sobrepõe às outras áreas de gerenciamento.
- **Conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação:** pode ser definida como área de aplicação os diversos segmentos de mercado, como telecomunicações, serviços, comércio, saúde, automobilístico etc. O gerente de projeto necessita ter conhecimento básico da área onde estará gerenciando o projeto.
- **Entendimento do ambiente do projeto:** geralmente todos os projetos são planejados e implementados em um contexto social, econômico e ambiental e têm impactos intencionais e não intencionais positivos e/ou negativos. A equipe deve considerar os projetos em seus contextos ambiental, cultural e social, internacional, político e físico.
- **Conhecimento e habilidades de gerenciamento geral:** o gerenciamento geral inclui o planejamento, a organização, a formação pessoal, a execução e o controle de operações de uma empresa existente. Ele é a base para a criação das habilidades de gerenciamento de projetos e inclui disciplinas de apoio, tais como: contabilidade e gerenciamento financeiro; compras e aquisições; vendas e marketing; contratos e legislação comercial, fabricação e distribuição; logística e cadeia de abastecimento; planejamento estratégico, tático, e operacional; estruturas organizacionais, comportamento organizacional, administração pessoal, compensação, benefícios e planos de carreira; práticas de saúde, meio ambiente e segurança; tecnologia da informação.

¹⁴ ¹⁴ VALLE, A. et al. Fundamentos do gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. pg. 112.

- **Habilidades interpessoais:** incluem capacidade de liderança, comunicação eficaz; influência sobre a organização (fazer com que as coisas aconteçam); motivação; negociação e gerenciamento de conflitos; resolução de problemas.

2.8 Contexto de Gerenciamento de Projetos

Além do gerenciamento de projetos existe também um contexto mais amplo que inclui o gerenciamento de programas e o gerenciamento de portfólios, conforme descrito abaixo:

Gerenciamento de Projetos: possui como objetivo principal viabilizar a entrega de projetos individuais que atendam às especificações de prazo, escopo, custo e qualidade acordadas com o cliente.

Gerenciamento de Portfólio: processo sistemático pelo qual a organização avalia as oportunidades existentes, transformando-as em projetos mediante a avaliação de seu alinhamento à estratégia da empresa, valor que gera para organização, risco e capacidade de execução.

Gerenciamento de Programas: o Guia PMBOK®, em sua terceira edição, define como sendo um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Ou seja, conjuntos de projetos e iniciativas que têm objetivos comuns e que precisam ser coordenados entre si.

2.9 Estruturas Organizacionais de Projetos

A estrutura da organização executora geralmente limita a disponibilidade de recursos em um espectro de uma estrutura funcional a uma estrutura projetizada, com diversas estruturas matriciais intermediárias. A Tabela 2.4 mostra importantes características relacionadas a projetos dos principais tipos de estruturas organizacionais.

Tabela 2.4 – Influências da estrutura organizacional nos projetos

Características do Projeto	Estrutura da Organização				
	Funcional	Matricial			Por Projeto
		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do Gerente de Projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de Projetos	Gerente de Projetos.
Função do Gerente de Projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: Guia PMBOK® (PMI, 2004)

2.9.1 Estrutura Funcional

É a mais utilizada atualmente, conforme descrito por Valle, A. (2007). Nessa estrutura as atividades são agrupadas de acordo com as áreas específicas de atuação que as caracterizam, de modo que cada unidade da empresa contenha um conjunto de responsabilidades específicas não encontradas nas demais.¹⁵

Essa estrutura tem formato piramidal com níveis de subordinação em camadas horizontais distintas. As atividades de trabalho são designadas funcionalmente por disciplinas e especialidades. Aqui, a burocracia tende a ser mais enfática devido às relações de autoridade serem fixas e os círculos de competência bem definidos. Esse arranjo organizacional favorece a disciplina e é mais indicado para empresas que necessitem de controle centralizado. Em relação a projetos multidisciplinares essa estrutura é inadequada, pois eles necessitam de integração horizontal e nessa estrutura o fluxo de informações é predominantemente vertical, dificultando assim um gerenciamento mais efetivo das atividades de projetos. Logicamente, é

¹⁵ VALLE, A. et al. Fundamentos do gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. p. 128.

possível gerenciar projetos em organizações funcionais, só que com um nível maior de esforço. Características da estrutura¹⁶:

- forma piramidal – como as decisões e autoridade estão centralizados em um nível hierárquico superior e o número de cargos diminui conforme a hierarquia aumenta, esse tipo de estrutura apresenta a forma de pirâmide;
- linhas formais de comunicação – as comunicações, tanto para cima quanto para baixo, entre pessoas ou órgãos, seguem as linhas formalizadas no organograma, ficando limitadas às relações formais nele expressas;
- autoridade linear – em decorrência do princípio da unidade de comando, esse tipo de estrutura apresenta a característica da autoridade baseada na hierarquia, na qual cada subordinado tem apenas um superior e somente a ele se reporta;
- centralização das decisões – o poder de decisão está no topo da hierarquia, sendo distribuído para a organização por meio dos canais formais de comunicação.

2.9.2 Estrutura por Projeto (ou Projetizada)

Este tipo de estrutura tem como principal característica o seu caráter temporário¹⁷. Os membros da equipe são alocados juntos e os gerentes de projeto têm grande interdependência e autoridade. Um grupo de pessoas é reunido para uma empreitada e ao final o grupo é desfeito, realocado para outro projeto ou retorna para a sua área funcional. Esta estrutura é muito utilizada por empresa do segmento de consultoria e tem como principais características:

- foco nas boas práticas de gerenciamento de projetos – alta especialização nas técnicas de gestão de projetos;
- grande *turn-over* – estrutura de pessoal elástica, dependendo do tamanho e da complexidade do projeto. Geralmente, tem um núcleo fixo e, de acordo com o projeto, pessoas são agregadas e dispensadas durante o empreendimento;
- poder para o gerente de projeto – como o projeto é foco para a organização, o gerente de projeto tem mais poder que em outros tipos de estruturas;

¹⁶ VALLE, A. et al. Fundamentos do gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. pg. 129.

¹⁷ VALLE, A. et al. Fundamentos do gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. pg. 130.

- dedicação exclusiva – a equipe alocada ao projeto tem foco somente no próprio projeto, não está envolvido com outras atividades.

2.9.3 Estrutura Matricial

Combina a funcional com a por projeto. Os gerentes de projeto requisitam às gerências funcionais os profissionais para lidar com a empresa ou produto em questão. Entretanto, as atribuições destes profissionais também são supervisionadas pelos gerentes funcionais, ocasionando uma dupla subordinação.

Essa é a estrutura mais flexível e a que está sendo mais adotada devido ao aumento, nas empresas, da maturidade em projetos. Suas características são¹⁸:

- possibilidade de conflitos – em função dos recursos envolvidos no projeto terem dois chefes, o gerente do projeto e o gerente funcional;
- quebra do paradigma da cultura funcional – geralmente as organizações são criadas no modelo funcional e para migrarem para essa estrutura sofrem alto impacto cultural;
- aumento no nível de decisões – as decisões passam a envolver diversos setores da organização.

Esta estrutura pode ser qualificada em:

- **Matriz fraca:** gerente funcional exerce uma influência maior do que o gerente de projeto. Geralmente é a primeira evolução da estrutura funcional com forte resistência a mudanças. O GP assume o papel de expeditor de projeto, no qual não exerce poder algum de decisão e somente reporta desempenho ao gerente funcional, ou assume papel de coordenador de projeto, no qual tem pouco poder de decisão e autoridade;
- **Matriz forte:** o GP tem maior poder e autoridade do que o gerente funcional. Geralmente utilizada para empresas do segmento de consultoria;

¹⁸ ¹⁸ VALLE, A. et al. Fundamentos do gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. pg. 131 e 132.

- **Matriz balanceada:** é a melhor forma a ser adotada em relação a projetos. O poder e a autoridade são divididos igualmente entre o gerente funcional e o gerente de projeto, havendo assim integração e sinergia entre a inovação e a rotina, gerando benefício para a empresa como um todo.

Conforme o estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos no Brasil mostrado abaixo na Tabela 2.5, podemos constatar que, apesar de a estrutura funcional e matricial fraca serem ainda as mais utilizadas, as organizações brasileiras têm buscado uma migração para uma estrutura mais adequada ao ambiente de projetos.

Tabela 2.5 – Distribuição quanto a estrutura organizacional

Tipo de Estrutura	Resultado (%)		
	2006	2007	2008
Uma estrutura funcional ou departamentalizada.	27	12	14
Uma estrutura matricial fraca.	47	42	46
Uma estrutura matricial forte.	13	9	16
Uma estrutura organizacional projetizada.	13	37	24

Fonte: Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos Brasil (2006 e 2007), Project Management Institute – Chapters Brasileiros

Entre 2007 e 2008, houve um incremento entre as organizações que relataram possuir estruturas organizacionais projetizada ou matricial forte, passando de 26% para entorno de 40%. Por outro lado , enquanto em 2006, 74% das empresas relatavam que possuíam estrutura matricial fraca ou funcional, houve uma queda para cerca de 60% em 2008 ¹⁹

¹⁹ PMI – Project Management Institute, Chapters Brasileiros: **Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos Brasil 2006, 2007 e 2008 (Pg. 43).**

3 CONCEITUAÇÃO DE QUALIDADE

3.1 Definições gerais

Estabelecer critérios para que se tenha um resultado com qualidade, em qualquer processo produtivo, é uma das premissas para o seu sucesso. Hoje inúmeras são as padronizações de regras para se atingir esta premissa, principalmente por tratarmos de um conceito tão relativo como o de Qualidade. O que é visto como “com qualidade” para uns não, necessariamente, será para outros.

A relatividade do conceito de Qualidade remete a uma multiplicação de padrões, normas e procedimentos, cada uma com seu enfoque diferenciado. Da mesma forma que, ao tratarmos de gerenciamento de projetos, remetemos a um universo muito amplo em termos de aplicabilidade, já que podemos nos referir ao projeto de qualquer produto.

Em virtude desta forma generalista que podemos falar de Qualidade e de Gerenciamento de Projetos, adotamos o conceito de Qualidade mais apropriado – mais generalista e menos direcionado - definido na Norma ISO 9000:2005:

“Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”²⁰

3.2 Terminologias

Ao falarmos de Qualidade, seguindo o conceito das normas da ISO (International Organization for Standardization), inevitavelmente falaremos de uma terminologia específica definida para a interpretação e entendimento deste grupo de normas. Segue, abaixo a terminologia definida na ISO 9001:2005:

Característica – propriedade diferenciadora;

Característica de qualidade – característica inerente a um produto, processo ou sistema relacionado para um requisito;

Requisito – necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória.

²⁰ ISO 9000:2005 - Termos e definições

Cliente – além do usuário final do produto; contempla todas as partes interessadas, como os colaboradores, os fornecedores, os acionistas, o Estado e a Sociedade, entre outros.

Satisfação de cliente – percepção do cliente quanto ao grau no qual os seus requisitos foram atendidos;

Sistema – conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos;

Sistema de gestão – sistema para estabelecer política e objetivos e para atingir estes objetivos;

Sistema de gestão da qualidade - SGQ – sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade;

Eficácia – extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados;

Eficiência – relação entre o resultado alcançado e os recursos usados;

Cliente – organização ou pessoa que receber um produto, podendo ser consumidor, usuário final, fornecedor, beneficiário – interno ou externo à organização;

Produto – resultado de um processo;

Processo – conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas);

Projeto e desenvolvimento – conjunto de processos que transformam requisitos em características especificadas ou na especificação de um produto, processo ou sistema;

Monitoração - observar, supervisionar, manter sobre revisão; medir ou testar a intervalos estabelecidos, especialmente para fins de regulação ou controle;

Rastreabilidade – capacidade de recuperar o histórico, a aplicação ou a localização daquilo que está sendo considerado;

Conformidade – atendimento a um requisito;

Não-conformidade – não atendimento a um requisito;

Ação preventiva – ação tomada para eliminar a causa de uma não-conformidade identificada ou outra situação indesejável;

Retrabalho – ação sobre um produto não-conforme, a fim de torná-lo conforme aos requisitos;

Especificação – documento que estabelece requisitos;

3.3 Princípios da Gestão da Qualidade

Com a definição dos oito Princípios da Gestão da Qualidade, formalizados pela ISO em 1998, ficou claro o propósito de estabelecer uma base sólida para os novos referenciais normativos, facilitando a definição de objetivos da qualidade, potencializando a sua utilização como elementos fundamentais para a melhoria do desempenho das organizações, promovendo uma aproximação e alinhamento dos referenciais normativos com a maioria dos modelos de excelência e de qualidade total.

Estes oito Princípios são utilizados como base dos requisitos da ISO 9001:2008. A seguir descreveremos sumariamente os oito Princípios:

3.3.1 Focalização no cliente

“As organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, convém que compreendam as suas necessidades, atuais e futuras, satisfaçam os seus requisitos e se esforcem por exceder as suas expectativas”²¹.

3.3.2 Liderança

“Os líderes estabelecem a finalidade e a orientação da organização. Convém que criem e mantenham o ambiente interno que permita o pleno desenvolvimento das pessoas para que atinjam os objetivos da organização”²².

O SGQ deve ter sua gestão conduzida pelos líderes da organização – gestores e diretores – para garantir o desenvolvimento e participação de todos os envolvidos.

3.3.3 Envolvimento das pessoas

²¹ Interpretação ISO 9001:2008 – Rogério Barros - http://www.gescam.com.br/Gescam_ISO9001.pdf

²² Interpretação ISO 9001:2008 – Rogério Barros - http://www.gescam.com.br/Gescam_ISO9001.pdf

“As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização. Convém que criem e mantenham o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para que atinjam os objetivos da organização”²³.

3.3.4 Abordagem por processos

“Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo”²⁴.

Uma organização existe para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas), que são fornecidos aos seus clientes, e ao fazê-lo, acrescentam valor.

O modelo de um SGQ baseado em processos, preconizado pela ISO 9001, é:



3.3.5 Abordagem da gestão como um sistema

²³ Interpretação ISO 9001:2008 – Rogério Barros - http://www.gescam.com.br/Gescam_ISO9001.pdf

²⁴ Interpretação ISO 9001:2008 – Rogério Barros - http://www.gescam.com.br/Gescam_ISO9001.pdf

“Identificar, compreender e gerir os processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência”²⁵.

Este propósito é atingido por meio de uma série de processos inter-relacionados. Estes processos devem ser controlados e geridos, mesmo se forem obtidos fora da organização, através de subcontratados e terceiros.

3.3.6 Melhoria contínua

“Convém que a melhoria contínua do desempenho global de uma organização seja um objetivo permanente dessa organização”²⁶.

A melhoria contínua não pode ser baseada apenas na resolução de problemas identificados, mas também deve contemplar as possibilidades de melhorar os resultados do sistema e a antecipação das expectativas, cada vez maiores, de mercado.

3.3.7 Abordagem à tomada de decisões baseada em fatos

“As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações”²⁷,

Entre outros aspectos, mais operacionais do SGQ (como a definição de ações corretivas e preventivas, o estabelecimento de programas de auditorias, a revisão pela gestão, a identificação de oportunidades de melhoria entre outros), o estabelecimento de estratégias, políticas e objetivos deve ser suportado na análise de dados e informações relevantes, de origem interna ou externa à organização.

3.3.8 Relações mutuamente benéficas com fornecedores

²⁵ Interpretação ISO 9001:2008 – Rogério Barros - http://www.gescam.com.br/Gescam_ISO9001.pdf

²⁶ Interpretação ISO 9001:2008 – Rogério Barros - http://www.gescam.com.br/Gescam_ISO9001.pdf

²⁷ Interpretação ISO 9001:2008 – Rogério Barros - http://www.gescam.com.br/Gescam_ISO9001.pdf

“Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencializa a aptidão de ambas as partes para criar valor”²⁸,

Esta orientação visa o estabelecimento de relações de ganho – ganho entre a organização e os seus fornecedores.

Estes oito princípios devem estar presentes em todas as atividades produtivas, principalmente em se tratando de satisfazer os requisitos da ISO 9001:2008²⁹.

A partir do entendimento destes princípios, fica claro o escopo abordado desta norma:

“Especificar requisitos para um sistema de gestão da qualidade (SGQ) quando precisamos fornecer produtos que atendam, de forma consistente aos requisitos do cliente, estatutários e regulamentares, garantindo o cumprimento destes requisitos e com isso a satisfação dos clientes e a melhoria contínua dos sistemas.”³⁰

3.4 Objetivos da Qualidade e do Gerenciamento de Projetos

Estabelecer requisitos do cliente significa saber o que espera o cliente do produto resultado do processo; Respeitar os requisitos estatutários se refere ao cumprimento das normas e padrões internos da organização onde o processo é desenvolvido; Atender às regulamentações tem como objetivo cumprir as exigências legais envolvidas no processo produtivo; Satisfazer o cliente remete ao resultado do produto contemplando a todos estes requisitos; Melhorar continuamente acaba sendo uma consequência, se a satisfação do cliente estiver assegurada, considerando que os requisitos do cliente são sempre evolutivos.

²⁸ Interpretação ISO 9001:2008 – Rogério Barros - http://www.gescam.com.br/Gescam_ISO9001.pdf

²⁹ ISO 9001:2008 - Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade

³⁰ ISO 9000:2005 - Termos e definições

Ao obtermos o Projeto Planejado, Gerenciado e Implementado, estamos oferecendo um produto que se adéqua perfeitamente a estes conceitos. Para garantirmos a satisfação destes requisitos e sua melhoria contínua, inevitavelmente um sistema de gestão da qualidade deve ser implementado. Implementar o SGQ não significa que devemos buscar a Certificação ISO 9001, mas sim que precisamos nos preocupar em satisfazer os requisitos desta norma. Enfim, trazendo os objetivos das ISO para o processo de gerência de projetos, podemos identificar a aplicabilidade dos seus conceitos.

Detalharemos a seguir os requisitos da ISO 9001:2008 que possuem relação direta com resultado final do nosso produto: Projeto Planejado, Gerenciado e Implementado.

3.5 Sistema de Gestão da Qualidade

Devemos assegurar que a organização identifica e controla os processos necessários para o SGQ determinando recursos, informações, critérios e métodos necessários para a sua gestão, envolvendo, planejamento, realização, monitoração, medição e melhoria.

Sempre através de um sistema documentado, incluindo as políticas, objetivos, descrição dos principais processos, procedimentos documentados e quaisquer outros documentos considerados como necessários, para utilização por todas as partes envolvidas, garantindo:

- Comunicação da informação;
- Evidência de conformidade;
- Partilha e manutenção de conhecimentos;

Define, no entanto, requisitos mínimos associados:

- Declarações documentadas quanto à Política da Qualidade e aos Objetivos da Qualidade;
- Manual da Qualidade;
- Procedimentos documentados obrigatórios:
 - Controle dos Documentos;
 - Controle dos Registros;
 - Auditoria Interna;
 - Controle do Produto não conforme;

- Ações Corretivas;
- Ações Preventivas;
- Documentos necessários para a organização assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes dos seus processos;
- Registros.
- Normas internacionais, nacionais, regionais ou do setor de atividade;

3.6 Responsabilidade e suporte da alta direção

Ressalvar as atividades e processos de responsabilidade da Alta Direção e orientadores do SGQ é uma das premissas que devemos cumprir, reforçando a necessidade de liderança para um SGQ eficaz e a definição do papel, responsabilidade e autoridade da Alta Direção da organização. Reforçar a necessidade de liderança para se conseguir um SGQ eficaz.

Por Alta Direção entende-se os colaboradores que desempenham funções executivas aos níveis mais elevados da organização. Se analisarmos o organograma, devemos considerar como Alta Direção a Administração/Direção Geral e todos os colaboradores, com autoridade no âmbito do SGQ, que a ela reportam (normalmente diretores ou responsáveis de departamentos/áreas).

Esta análise é, igualmente, aplicável nos casos em que o SGQ está implementado apenas em uma unidade de negócio ou divisão incluída numa organização maior, neste caso a Administração ou Direção da unidade poderá representar os interesses e as responsabilidades da organização maior.

Na prática, são estabelecidas algumas ferramentas através das quais a Alta Direção deve evidenciar o seu comprometimento no desenvolvimento, implementação e melhoria contínua da eficácia do SGQ, através das quais, deverão ser consideradas entre outras: Comunicação dos Requisitos, Política da Qualidade, Objetivos da Qualidade, Revisão da Gestão e Disponibilização dos Recursos Necessários.

Com relação aos conceitos de “envolvimento” e de “comprometimento”, vale ressaltar que o primeiro é normalmente utilizado para enquadrar a participação de qualquer colaborador da organização no SGQ e seus processos, enquanto o segundo considera uma participação mais ativa e dinâmica, à qual está diretamente associada a implementação, adequabilidade e desempenho do SGQ e seus processos.

3.7 Gestão de Recursos

Disponibilizar recursos necessários para o estabelecimento e manutenção do SGQ e à melhoria da satisfação de clientes. Os recursos necessários para estabelecer e manter o SGQ devem ser planejados, disponibilizados e revistos periodicamente. Os recursos devem incluir todos os meios necessários para a implementação da estratégia e para que os objetivos da organização sejam atingidos (os recursos devem incluir recursos humanos, competências adequadas, tecnologia e recursos financeiros, associados não apenas à gestão dos processos, mas também à auditoria interna, ação corretiva, revisões do sistema, projetos de melhoria, entre outros.

Os recursos humanos devem ser planejados e providenciados, conforme necessário, de modo a cumprir os requisitos do SGQ, o que inclui a identificação de necessidades, recrutamento, desenvolvimento de competências e sua avaliação.

As necessidades de competência, conscientização e formação devem ser identificadas ao nível de toda a organização, podendo ser identificadas através de informações resultantes da realização dos processos ou através de atividades específicas, como entrevistas com os colaboradores e gestores imediatos, sistemas de avaliação de desempenho, etc.

O estabelecimento de um programa de desenvolvimento de recursos humanos pode incluir ações internas ou externas, recorrendo inclusive a formadores de competência.

3.8 Realização do produto ou serviço

Esta seção trata dos processos que devem ser considerados ao longo do processo produtivo: planejamento, projeto, desenvolvimento, aquisições de insumos e controle de conformidade do produto.

Devemos considerar os requisitos para o planejamento dos processos de realização do produto, o qual deverá estar alinhado com os requisitos de outros processos do SGQ inter-relacionados.

Planejamento da realização do produto

Os recursos necessários (infra-estrutura, ambiente de trabalho, informação, formação, etc.) devem ser disponibilizados tal como planejado. A medição e monitoração de processos serão efetuadas conforme planejado e serão mantidos registros das medições de

controle de processo e resultados. Sempre que ocorra uma não-conformidade, ou sempre que os resultados apresentem uma tendência desfavorável, deve ser tomada uma ação para assegurar que os processos continuam a cumprir os requisitos.

As entradas neste processo de planejamento de realização do produto ou serviço, podem incluir:

- Política da qualidade;
- Objetivos da qualidade;
- Requisitos do produto;
- Recursos disponíveis;
- Requisitos regulamentares e estatutários;
- Necessidades de projeto e desenvolvimento.

As saídas podem incluir:

- Plano da qualidade do produto;
- Documentos (incluindo registros necessários);
- Necessidades de recursos e competências;
- Atribuição de responsabilidades.

3.9 Processos relacionados com o cliente

Devemos assegurar que a organização compreende claramente os requisitos dos seus clientes, mesmo que quando não declarados expressamente, e de outras partes interessadas no resultado do produto, de modo a assegurar a sua satisfação. Alguns desses requisitos podem estar implícitos e não declarados expressamente pelos clientes, incluindo, por exemplo, requisitos estatutários e regulamentares.

Muitos clientes podem não saber exatamente o que pedir na aquisição de produto e/ou serviço, mas esperam que as suas necessidades sejam satisfeitas. A organização deve compreender a maior parte desses requisitos, sem que sejam expressos, com base no seu conhecimento sobre o mercado. A determinação de requisitos não declarados (implícitos) pelos clientes pode, igualmente, constituir um resultado do processo de concepção e desenvolvimento.

3.9.1 Requisitos relacionados com o produto ou serviço

Compreender o compromisso e capacidade para cumprir o comprometimento é uma parte essencial para atingir a satisfação de clientes. A análise da capacidade para cumprir os compromissos deve tomar em consideração todos os aspectos, como recursos, métodos e comunicação.

3.9.1.1 Comunicação com o cliente

Devem existir mecanismos facilitadores da comunicação com os clientes em todas as fases de produção, ou seja, antes, durante e depois da entrega do produto.

Alguns dos canais e mecanismos de comunicação poderão ser utilizados, igualmente, para o retorno de informação do cliente, sugestões, reclamações e insatisfações.

3.9.1.2 Projeto e desenvolvimento

Planejamento de projeto e desenvolvimento

Este requisito refere-se ao processo de concepção do projeto e desenvolvimento do produto, e não necessariamente ao processo de produção. A concepção envolve diversas fases em que os requisitos para o produto são avaliados e transformados em características de produto. Trata-se muitas vezes de um processo inter-funcional, que pode incluir como entradas informação de diferentes áreas dentro da organização.

O planejamento do projeto e do desenvolvimento visa assegurar a exequibilidade destes. As fases e atividades de um processo de concepção (desde a recolha de informação até à aceitação final do produto) têm que ser adequadamente planeadas, executadas e monitoradas definindo-se “o quê”, “quando” e “quem”, podendo, igualmente, ser relevante definir as “Entradas” e “Saídas” de cada uma destas etapas.

Este planejamento deverá, explicitamente, indicar os momentos considerados para revisão, verificação e validação da concepção. Deverão estar definidos os mecanismos de

atualização e desenvolvimento deste planejamento assim como todos os ofensores que poderão impactar em seu resultado final do produto.

3.9.1.3 Análise crítica do projeto e desenvolvimento

Este requisito tem como objetivo assegurar que o planejamento está sendo contemplado ao longo do processo projetual e de desenvolvimento, garantindo a satisfação dos requisitos pré-definidos.

3.9.1.4 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento

Garantir que as alterações de projeto e desenvolvimento não comprometerão a eficácia do que foi planejado, minimizando o risco de não atingirmos os objetivos da organização.

3.9.1.5 Aquisição

Assegurar que o produto comprado está conforme com os requisitos de compra especificados e que os fornecedores sejam avaliados e selecionados de acordo com a sua aptidão para fornecer produto conforme. Vale ressaltar que devemos entender como produto também os serviços.

A capacidade do fornecedor para fornecer pode ser avaliada a partir de diversos meios, incluindo o histórico da relação com a organização, referências internas e externas, experiência, auditorias e diagnósticos financeiros.

3.9.1.6 Controle dos dispositivos de monitoramento e medição

Que qualquer equipamento ou dispositivo utilizado para monitorar e medir a conformidade do produto esteja apto a fornecer resultados válidos.

Devem ser identificados quais os dispositivos que servem para inspecionar, medir e ensaiar características consideradas relevantes dos produtos recebidos, em curso de produção ou finais, bem como os que medem parâmetros essenciais para o controle dos processos com influência na conformidade do produto (desde que os resultados dessas atividades e processos

sejam necessários para proporcionar evidência da conformidade do produto com os requisitos aplicáveis).

3.10 Medição , análise e melhoria

A organização deve planejar o modo como monitora, mede, analisa e melhora os seus processos. A ênfase é colocada na demonstração de conformidade do produto e na eficácia do SGQ. Embora a eficiência do SGQ deva ser importante para qualquer organização, é a sua eficácia que é um requisito da ISO 9001:2008.

A organização deve determinar a necessidade para a utilização de métodos específicos como, por exemplo, as técnicas estatísticas.

3.10.1 Satisfação do Cliente

As organizações devem ter consciência da percepção do cliente em relação ao fato dos seus produtos ou serviços cumprirem ou não os requisitos. Resultados ou tendências desfavoráveis potencializam Ações Corretivas e melhoria contínua. Resultados favoráveis podem ser utilizados para promover melhorias no produto e na relação com o cliente.

A ISO 9001:2008 requer que a organização “monitore as informações relativas à percepção do cliente quanto ao grau de satisfação dos seus requisitos”. Isto não obriga necessariamente a organização a realizar inquéritos de satisfação dos clientes, embora tal possa proporcionar informação importante para a sua estratégia competitiva.

3.10.2 Monitoramento e medição de produto

Assegurar que o produto ou serviço cumpre todos os requisitos.

Atividades de monitoramento e medição dos produtos devem ser identificadas em qualquer processo de realização e abranger todo o ciclo de realização com o propósito de garantir o cumprimento dos requisitos do produto. Estas atividades devem gerar registros.

O suporte dos monitoramentos e medições do produto pode ser estabelecido de diversas formas:

- Um procedimento documentado ou instrução;

- Um plano da qualidade;
- Um plano de amostragem;
- Uma proposta de fornecimento de produto e/ou serviço;
- Um documento do cliente ou a própria ordem de encomenda

a. Ação corretiva

Devemos tomar ações corretivas, quer de forma a evitar a recorrência de não-conformidades, quer como ferramenta de melhoria.

As ações corretivas constituem uma das ferramentas para a melhoria contínua. A organização deve ser capaz de desenvolver metodologias que lhe permitam evoluir e melhorar o desempenho do produto, dos processos e do sistema de gestão, a partir das não-conformidades identificadas.

A tomada de ações corretivas pressupõe uma adequada investigação e identificação das causas raiz dos problemas, atividade determinante na eficácia de todo o processo.

b. Ação preventiva

É necessário que evidenciemos capacidade de atuar preventivamente, aplicando metodologias adequadas à identificação de potenciais não-conformidades e desencadeando ações que evitem a ocorrência das mesmas.

As ações preventivas podem ser tomadas em relação ao produto, processo e SGQ.

O verdadeiro objetivo da norma relativamente à ação preventiva é que a organização recolha e analise informação, que permita identificar tendências e tomar consciência de quaisquer circunstâncias que possam provocar uma não-conformidade do processo, do produto ou do SGQ, e que desenvolva as ações necessárias antes que esta aconteça. Toda a organização deve demonstrar conhecimento e estar envolvida com as atividades associadas a ações preventivas.

Facilmente associamos todos os requisitos e princípios da ISO 9001 ao processo produtivo de gerenciamento de projetos: gestores comprometidos; equipes motivadas; identificação e satisfação de requisitos dos clientes; qualificação e competência dos envolvidos; controle na aquisição de insumos; planejamento, concepção e desenvolvimento do projeto; monitoramento da qualidade do resultado do projeto; ações corretivas e

preventivas que garantam a qualidade final do projeto implementado; melhoria contínua de processos e projetos.

Devemos tratar qualquer projeto como um processo que busque a qualidade total não se limitando à sua eficiência mas sim atingindo a sua eficácia.

4 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Devido a circunstâncias diversas, por exemplo, uma crise mundial, organizações sofrem a necessidade de adaptação e, conseqüentemente, mudanças organizacionais em suas estruturas são necessárias. Organizações que oferecem serviços ou produtos estão inseridas no contexto de instituições que sofrem ou sofrerão naturalmente processos de mudança, ora positivas ou por vezes negativas. Nos dias de hoje, com a velocidade em que, por exemplo, uma crise de crédito, toma o mundo todo, puxando necessidades adaptativas em termos culturais, sociais e econômicos, as exigências e desafios para as empresas se apresentam por vezes de forma impactante.³¹ “ *Estar no mundo dos negócios é participar de uma guerra onde a cooperação é vista como contrária a natureza humana, e a competição como parte da integridade do ser.* ”

As Mudanças nas organizações acontecem para que estas possam se adaptar ao ambiente em que estão inseridas, em função dos rumos do mercado, das alterações nos setores em que atuam, alterações na sociedade e esta necessidade de adaptação ocorre para que a mesma possa encontrar aquele posicionamento que a recoloca no mercado e viabiliza a sua existência, atendendo a demanda de bens e serviços fornecidos pela mesma para o mercado em que atua.

Essas necessidades de mudança e a velocidade com que ocorrem variam conforme a natureza da organização, sua cultura organizacional ou mesmo o ambiente mais ou menos pressionado em que atua.

Mudanças podem ocorrer de formas adaptativas, incrementais, terapêuticas, planejadas ou mesmo através de transformações radicais dentro de grandes corporações.

O processo de mudança pode ser também um processo político, em que as teorias de comportamento devem ser consideradas.

Embora muitas alterações estruturais ocorram motivadas por vontade ou visões pessoais, uma mudança organizacional deve estar ligada à estratégia da organização.

As razões para a mudança e como ela será empreendida devem estar explícitas na estratégia de mudança e esta visão deve ser compartilhada por todos na organização. Quanto mais clara a necessidade e os argumentos para a mudança forem para os envolvidos, mais tangíveis estarão os objetivos a serem alcançados pela mudança.

³¹ ³¹ OURO, R. et al. Mudança Organizacional. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005. p. 27.

4.1 Processo de Evolução das Organizações

O quadro abaixo reflete e descreve as características das organizações e sua evolução desde o início do século XX.

Quadro evolutivo das Organizações

<p>Início séc. XX até Dec. 30</p> <ul style="list-style-type: none">- Ambiente Relativamente estável- Mudanças lentas e previsíveis- Homem como recurso organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Empresas locais e familiares- atividade industrial em poucos países- pouca diversificação de produtos	<ul style="list-style-type: none">- Ênfase no tamanho e eficiência- foco no produto- Ausência de atenção a clientes- Organização Burocrática- Hierarquização- Centralização de decisões
<p>Meados Dec. 30 até anos 70</p> <ul style="list-style-type: none">- Ambiente Relativamente Estável- Mudanças lentas e previsíveis- Homem como recurso organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Empresa produz todo o conhecimento necessário ao setor- Crescimento vertiginoso- empresas regionais, nacionais e internacionais- diversificação de produtos- industrialização em expansão	<ul style="list-style-type: none">- Racionalização na produção- Ênfase em objetivos- Pesquisa e desenvolvimento- Visão sistêmica- Comando e controle- Plano estratégico com método
<p>Meados Dec. 70 até final 80</p> <ul style="list-style-type: none">- Ambiente de alto grau de incerteza e instabilidade- Homem com visão crítica , criativa e questionadora	<ul style="list-style-type: none">- Empresas Transacionais- Ênfase na vocação (core business)- Várias correntes tecnológicas- segmentação crescente de mercado- Ênfase na integração e qualidade	<ul style="list-style-type: none">- Planejamento como valor- Imperativo tecnológico e ambiental- Organização para inovação- foco no mercado- Alianças estratégicas- visão de futuro- Descentralização

		- Trabalho em equipe
Dec. 90 até início séc. XXI	- empresas globalizadas	- Tecnologia da informação
- Ambiente em constante Mutação	- Alto grau de competição	- Customização de produtos
- Homem conectado , mais autonomia , maior liberdade, homem como ator do desenvolvimento	- valores empresariais	- sociedade da informação
	- Terceirização	- sociedade do conhecimento
	- Outsourcing	- rede mundial de informações
	- velocidade no lançamento de produtos	- comunicação on-line
	- Responsabilidade social	- fusões e aquisições de grandes conglomerados
	- Descentralização acentuada	- redes integradoras de gestão e relacionamento
	- flexibilidade	- centros de excelência
	- foco no cliente , mercado e sociedade	- mudanças de hábitos de trabalho e culturais
	- qualidade como commodities	- revolução na educação
	- valorização de projetos como método	- mudanças de paradigmas sociais, culturais, científicos
	- valorização de processos produtivos	- importância a ética
	- sinergia, não ao desperdício	

- Material desenvolvido pela equipe do projeto de reestruturação da Petrobrás, 1994³²

Ondas que caracterizam as transformações no mundo das organizações :

Baseado em Alvin Tofler, as transformações no mundo podem ser classificadas em ondas:

³² ³² OURO, R. et al. Mudança Organizacional. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005. p. 40

Primeira Onda – revolução agrícola:

Podemos nos organizar e produzir em parceria com a natureza – Era Agrícola.

Segunda Onda – revolução industrial:

Reconhecemos uma distinção entre o ser humano e a natureza e devemos competir para sobreviver – Era industrial.

Terceira Onda:

Percebemos a nossa interdependência e queremos cooperar – Era da informação

Quarta Onda – Globalização:

Visão sistêmica e unificada do todo. Percebemos a noção de unidade e escolhemos co-criar – Era da Reeducação.

Fonte: Leadership – Amaná-Key, baseado em Alvin Tofler.³³

A Migração do papel das empresas:

	Segunda Onda	Terceira Onda	Quarta Onda
Propósitos	Maximizar lucros	Criar valor	Atuar como servidor global
Visão	Ganhar dinheiro	Ganhar dinheiro e ajudar a resolver problemas sociais	Deixar um legado de valor para o futuro
Rede	Lucro, crescimento, controle	Criação de valor, confiança, aprendizagem	Responsabilidade pelo todo; serviço; realização humana; identidade.
Premissa	Donos do negócio/acionistas	Acionistas, empresários, famílias, fornecedores,	Acionistas, famílias, fornecedores, clientes,

³³ ³³ OURO, R. et al. Mudança Organizacional. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005. p. 43

		clientes, comunidades,governo	comunidades, governo, ecossistemas, gaia
Ponto de Vista	Autopreservação: o próprio negócio como prioridade	Cooperação: negócio como um modo de levar as pessoas a crescerem	Unidade: negócio como um meio de promover ativamente a justiça social, econômica e a dignidade para todos
Cultura	Nacional e local, considerando visão de 5 a 10 anos no futuro	Internacional; compartilha responsabilidade pelo bem-estar de comunidades locais, nacionais e globais, considerando décadas no futuro	Global; compartilha liderança, em assuntos locais, nacionais e globais , considerando gerações ou séculos no futuro

4.2 Motivos para a mudança ;

Abaixo listamos alguns dos diversos motivos , resultados de pressões externas ou internas pelas quais as empresas mudam:

- ✓ Evolução global
- ✓ Aumento da pressão competitiva
- ✓ Exigências da sociedade com relação a custos
- ✓ Adequação a novas cadeias de negócios
- ✓ Necessidade de redução de desperdícios
- ✓ Demanda de mercado diferenciada
- ✓ Defasagem nos sistemas de gestão
- ✓ Novas ofertas de tecnologias
- ✓ Alto índice de inovação de produtos

- ✓ Redução de prazos de intervalos entre lançamentos de novos produtos
- ✓ Necessidade de reorganizar as atividades humanas , de forma mais sustentável

E resultado destas pressões ou necessidades, as diferentes organizações passam de uma forma ou de outra por situações de mudança, e podem ser classificadas conforme o seu nível de preparação para a mudança.

4.3 Tipos de Organizações com relação a propensão a mudanças

Com relação a propensão a mudança, podemos classificar as organizações como³⁴ :

a. Provocativas:

Prospectivas: inovadoras , influenciam o setor . Vêm mudanças como um valor.

Proativas: Criativas, dentro de parâmetros tradicionais do setor. Mudanças como um valor.

Analíticas: Adotam o novo somente após experiência de outras. Alguma facilidade para absorção de mudanças.

b. Passivas

Reativas: Potencial sub-utilizado, à espera que o ambiente lhe “ dê as ordens “.Dificuldade para aceitação de mudanças, mas sensíveis as suas estratégias.

Defensivas: Sobrevivem , apesar dos poucos ganhos. Totalmente reativas às mudanças. Faze-las requer muito esforço.

³⁴ ³⁴ OURO, R. et al. Mudança Organizacional. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005. p. 49

Apáticas: Não sustentam a pressão do mercado e sucumbem em pouco tempo. Não admitem agregar novos conhecimentos ou mudanças.

Os tipos listados acima caracterizam as organizações quanto ao seu traço cultural quanto ao seu comportamento diante do novo :

4.3.1 Mudanças em organizações públicas versus privadas

Os desafios de uma mudança para instituições públicas e privadas não é fator relevante nos dias de hoje, dado as ferramentas de ordem administrativas de stakeholders hoje disponíveis , de forma que o que seria uma dificuldade segundo alguns estudiosos se torna bastante administrável, apesar da grande influência dos aspectos políticos . Os desafios residem muito mais nas variáveis comportamentais da organização e sua propensão a mudança do que na figura jurídica da mesma.

4.4 Processos da Mudança

Fazer um levantamento sobre os aspectos críticos da cultura organizacional da empresa que podem influenciar em um grau de maior ou menor dificuldade para o processo de mudança é algo que pode auxiliar no sucesso do empreendimento.

É importante não apenas mapear , mas alinhar as diversas variáveis que irão intervir no processo de mudança de forma a caracterizar as possíveis resistências e obstáculos³⁵ .

Alguns tipos de intervenções :

- ✓ Esclarecimento aos envolvidos , quanto ao processo da mudança e suas razões ;
- ✓ Mapeamento através de matriz swot , como ferramenta de projeto
- ✓ Definição estratégica de implementação com base na matriz swot

³⁵ ³⁵ OURO, R. et al. Mudança Organizacional. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005. p. 58

✓ Definição de estratégias de transição

O projeto de mudanças organizacional , traz consigo aspectos emocionais , os quais o particularizam, pois faz com que os envolvidos se deparem com inseguranças , incertezas comuns ao processo.

Os desafios das mudanças organizacionais podem ser enfrentados com uma ferramenta , contribuição de Peter Senge, fundamentada nas “ cinco disciplinas” . Ele discorre sobre organizações que aprendem e define como fundamental para elas:

- ✓ A sistematização do pensamento sistêmico como forma de favorecer o raciocínio global.
- ✓ Reforço do crescimento coletivo em contrapartida à formação organizacional individualista.
- ✓ Alinhamento do perfil gerencial com o modelo de gestão que enfatiza a flexibilidade, a transparência, a agilidade e a socialização da informação

As cinco disciplinas de Peter Senge³⁶:

- 1) Maestria pessoal: aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançar as metas definidas.
- 2) Modelo Mental: refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar atos e decisões
- 3) Visão compartilhada: estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar , e elaborar princípios e diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado.
- 4) Aprendizado em equipe: transformação das aptidões coletivas ligadas a pensamento e comunicação , de maneira a que grupos de pessoas possam

³⁶ ³⁶ OURO, R. et al. Mudança Organizacional. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005. p. 60

desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais.

- 5) Pensamento sistêmico: uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas.

Esta quinta disciplina é que permite mudar os sistemas com maior eficácia e agir mais de acordo com os processos do mundo atual e econômico.

A aprendizagem organizacional é vista como alternativa para enfrentar os desafios das transformações constantes e possibilitar a evolução das organizações .

Características de organizações que obtém sucesso em processos de mudanças organizacionais³⁷:

- ✓ Baixa rotatividade do cliente
- ✓ Alta motivação das pessoas
- ✓ Foco na retenção de clientes
- ✓ Relacionamento produtivo
- ✓ Alto índice de lealdade
- ✓ Resultados econômicos satisfatórios
- ✓ Alta produtividade
- ✓ Baixos custos de operação

Foco Interno

- ✓ Foco na retenção de talentos
- ✓ Identificação empresa-funcionário
- ✓ Bom clima organizacional
- ✓ Valorização do empregado

³⁷ ³⁷ OURO, R. et al. Mudança Organizacional. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005. p. 61 e 62

Características de organizações que fracassam em processos de mudanças organizacionais

- ✓ Alta rotatividade do cliente
- ✓ Baixa produtividade
- ✓ Resultados econômicos abaixo do potencial
- ✓ Baixo índice de lealdade
- ✓ Relacionamentos insatisfatórios
- ✓ Baixa motivação das pessoas
- ✓ Altos custos de operação

Foco interno

- ✓ Pouco foco na retenção de talentos
- ✓ Baixo índice de identidade com propósitos
- ✓ Clima organizacional insatisfatório
- ✓ Pouca valorização do empregado

Um grande engano de muitas organizações é pressupor que todos na organização tem a visão dos objetivos da mudança . Esta visão deve ser amplamente esclarecida . Este é um fator importante que irá contribuir para o sucesso do empreendimento.

4.5 Estratégias para a mudança³⁸

Patrocínio: do topo da organização. Envolvimento dos executivos-chave com o projeto.

Recursos financeiros: projetados segundo a necessidade das mudanças a serem realizadas, em todos os seus aspectos.

³⁸ ³⁸ OURO, R. et al. Mudança Organizacional. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005. p. 65

Treinamento adequado: desde a constituição do início do projeto

Envolvimento total da equipe: lideranças com competência na condução do processo.

Recompensas: vinculadas a implementação

Organização do processo por etapas num modelo de projeto: escolher um gerente de projeto com competências técnicas, políticas e humanas reconhecidas .

4.6 O Projeto de Mudança ³⁹

A projetização de uma mudança organizacional é de extrema importância em processos de mudança organizacional, pois permite a organização do processo em etapas , o controle e acompanhamento do mesmo. O gerenciamento de um processo de mudança de forma estruturada significa administrar os recursos necessários para o desenvolvimento do projeto de mudança organizacional , em termos de recursos humanos , custos e prazos, utilizando-se de ferramentas adequadas para se atingir os objetivos definidos, minimizando as possibilidades de fracasso.

Uma mudança organizacional implica em uma desestabilização do ambiente existente, trazendo ameaças e provocando a quebra de paradigmas e o gerenciamento de mudanças traz consigo a possibilidade de combinar ferramentas que permitam uma melhor condução de todo o processo, permitindo a utilização de todo o conhecimento existente possibilitando economias de tempo, energia e podendo inclusive minimizar prazos e tornar a mudança menos desgastante para a organização.

4.6.1 Fase de preparação:

Deve-se com base no levantamento do caminho crítico para a mudança observar aspectos da cultura da empresa na fase de preparação para a mudança para que se crie um ambiente favorável à mudança.

Alguns destes aspectos são:

³⁹ ³⁹ OURO, R. et al. Mudança Organizacional. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005. p. 71

- ✓ Quebrar paradigmas
- ✓ Criar um ambiente assertivo à mudança , que permita a aprendizagem coletiva e intuitiva quanto ao “ novo “
- ✓ Administrar as diferentes velocidades de aprendizagem
- ✓ Administrar os efeitos emocionais provocados pela mudança (estar preparado para orientar adequadamente e apoiar os envolvidos nos processo de mudança)

É importante para o processo de mudança o apontamento das razões pelas quais a mudança se apresenta .

Acreditamos ser importante para a organização diferenciar a expectativa de criação de valor da real criação de valor que precede todo o projeto de mudança . Esta definição se faz necessária primeiro para que as expectativas não sejam frustradas e depois para que a própria organização tenha a visão mais clara possível do que pretende alcançar com o processo de mudança .

A responsabilidade pelo sucesso de mudança está distribuída nas mãos de todos os envolvidos , conforme as suas respectivas atribuições , entretanto o papel do Gerente de Projeto é fundamental para o sucesso da implementação de qualquer reestruturação. O Gerente de Projeto deve ter as competências necessárias para o desempenho da função. Saber lidar com pessoas, ter desenvoltura, mobiliza-las para os desafios , saber orientar , ser técnico o suficiente para analisar adequadamente os problemas, e ter o conhecimento necessário sobre o setor onde irá promover a reestruturação são algumas destas características fundamentais.

Apesar das expectativas geradas entorno de uma mudança, nem sempre os resultados vêm tão rapidamente quanto o esperado , e por este motivo é importante no início do estabelecimento do projeto , se definir quais as expectativas com a implementação do mesmo. Para isto é extremamente importante antes de se iniciar qualquer projeto de mudança analisar os benefícios reais . Mudanças organizacionais devem ocorrer a partir de necessidades verdadeiras , bem mapeadas , a fim de minimizar esforços e gastos desnecessários que o impacto de uma mudança sem resultados tangíveis possa trazer.

4.6.2 Estratégia, gestão e estrutura

Enquanto a estratégia da empresa, define o seu posicionamento no mercado, e o seu modelo de gestão expressa esta estratégia através da dinâmica na empresa, nas redes de negócio e de relações , a organização da empresa está definida através de sua estrutura , ou seja de como os seus recursos produtivos estão organizados e como são administrados.

A relação entre estratégia da empresa, o seu modelo de gestão e a sua estrutura e por conseguinte a dinâmica com que as pessoas agem diante deste sistema é que define o sucesso de um empreendimento . Sendo assim um projeto de mudança está intimamente ligado a estas questões, isto é à dinâmica de como acontecem as coisas nesta organização.

Estratégia: Defini o caminho do desenvolvimento do negócio no curto, médio e longo prazo

Gestão: conjunto de políticas , valores , comportamentos, relacionamentos e sistemas que garantem o alcance dos objetivos estratégicos definidos na cooperação.

Organização: é o que dá suporte para o desenvolvimento da estratégia escolhida , em termos de recursos físicos, financeiros e humanos .

4.6.3 A visão de onde se quer chegar

Um processo de mudança é algo extremamente complexo e que exige uma análise critica para que se tenha pleno entendimento do por que é necessário e o que isto irá significar para os envolvidos , ou seja em que este processo de mudança irá se constituir . E se torna de extremo valor a definição da Visão de onde se quer chegar , de quais os objetivos a serem alcançados com a mudança .

Para esta definição é relevante que seja discutido e ratificado questões como:

- ✓ Visão após a implementação da mudanças
- ✓ Estratégias de implementação desta mudança
- ✓ Objetivos a serem priorizados
- ✓ Mapeamento do caminho crítico e pontos de controle
- ✓ Estabelecimento de metas

- ✓ Conceber um plano de ação que contenha a visão , a estratégia e todas as ações para se atingir o objetivo
- ✓ Conceber um plano de comunicação para o projeto

4.7 Fases do Projeto

Podemos assim estabelecer como fases de um projeto de mudança⁴⁰:

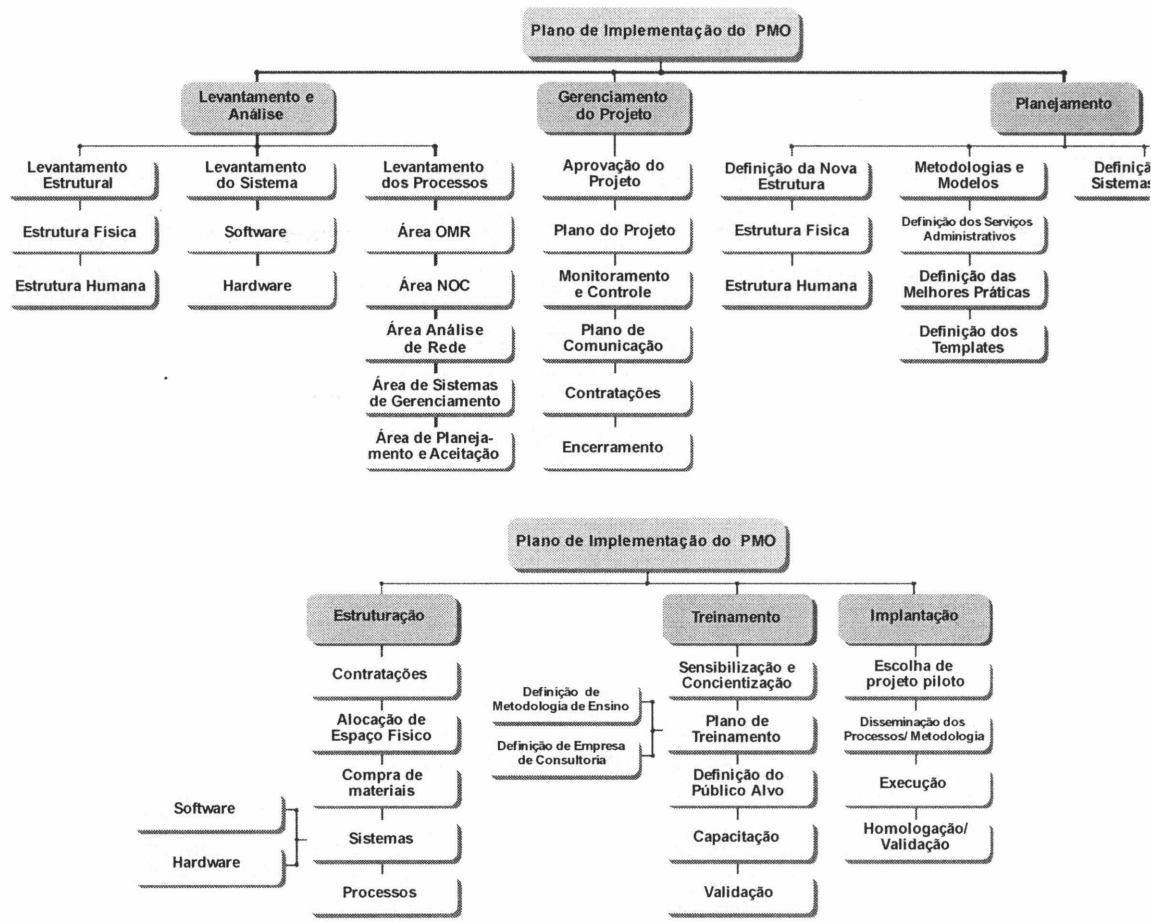
- a. **Preparação** : período onde se procura criar um ambiente favorável a mudança, com relação aos aspectos físicos, técnicos e de comportamento ;
- b. **Concepção**: Definição da estratégia de mudança, ou seja seus propósitos, objetivos e ganhos ;
- c. **Planejamento**: definição do plano de ações a serem empreendidas
- d. **Desenvolvimento/implantação**: Desdobramento do plano de ação , com as readequações que pouco a pouco irão reorganizar e gerar uma nova ordem , que por fim gerará a implementação final das mudanças
- e. **Consolidação**: ponto a ser definido como o ponto de prontidão para a adoção das mudanças , a princípio com monitoramento , da nova realidade empresarial.

4.7.1 Estruturação das atividades que compõe o projeto de mudança

Recomenda-se a adoção de um modelo tipo estrutura analítica de projetos (EAP) para a estruturação de todas as atividades e sub-atividades e ações a serem implementadas e controladas, de forma que possam ser administradas pelo Gerente de Projeto em suas diferentes fases.

Modelo EAP – Projeto de Reestruturação de Área

⁴⁰ ⁴⁰ OURO, R. et al. Mudança Organizacional. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005. p. 109



Fonte: Trabalho Implantação escritório de Projetos – UFPR 2009⁴¹.

4.7.2 Planejamento

Planejar um projeto de mudança significa organizar da melhor forma possível todas as atividades a serem desenvolvidas . Além do planejamento inicial do que deverá ser realizado , será importante definir como estas atividades e sua implementação serão monitoradas.

⁴¹ ⁴¹ Alunos UFPR, Trabalho Implementação de Escritório de projetos. Curitiba 2008. Anexo A

Um plano geral dever conter⁴²:

- ✓ Todas as condições de contorno para que o projeto seja executado. Quais os objetivos , para que se possa inclusive estimar os prazos de implementação.
- ✓ Definição do gerente de projeto e sua equipe.
- ✓ Os objetivos devem estar plenamente claros para o gerente de projeto e a equipe de implementação .
- ✓ Levantar todas as atividades a serem executadas detalhadamente para cada fase do projeto . É importante para esta fase , estabelecer algum tipo de workshop junto a equipe , para que todos contribuam com este levantamento . utilizar pessoas que conheçam a organização , seus processo e sistemas , pode auxiliar bastante neste levantamento . Com as atividades mapeados , pode-se definir os prazos necessários para a execução e possíveis sobreposição .
- ✓ Desenhar uma matriz (EAP) para o projeto, ou seja , quebrar as atividades em sub-atividades e ações a serem implementadas .
- ✓ Listar o resultado esperado a ser entregue em cada fase do projeto , indicando os produtos a serem entregues e respectivo prazo , de forma a garantir o atingimento dos objetivos nos prazos estabelecidos .
- ✓ Identificar os recursos necessários para a implementação do projeto, de cada tarefa, desde recursos humanos, físicos e financeiros. Re-avalie caso necessário para que se obtenha um prazo o mais próximo da realidade.
- ✓ Avalie as interdependências de atividades. Organize as atividades conforme os seus prazos , sobreposições e precedências necessárias . Pode-se utilizar uma rede de precedência (PERT) para organizar o projeto .
- ✓ Após estabelecer acordos internos para a execução das atividades , firme o cronograma do projeto .
- ✓ Defina junto aos executivos patrocinadores do projeto , a forma de avaliação para que se garanta o comprometimento e realinhamento de estratégias durante o projeto.
- ✓ Monte um plano de comunicação.

⁴² ⁴² OURO, R. et al. Mudança Organizacional. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005. p. 113 e 114.

- ✓ Realize um brainstorming sobre os riscos do projeto, montando um caminho crítico , que permita se antecipar a possíveis problemas.

4.7.3 Modelo do Gerenciamento de Projeto

Conforme o modelo do PMBOK, segue abaixo as áreas de conhecimento de projetos e suas abrangências conforme a complexidade do projeto de mudança organizacional a ser implementado.

Área de Conhecimento	Abrangência
1.Gerência de Escopo	Definição de “ o que fazer” e sua organização na EAP
2.Gerência de Tempo	Cronograma, estimativa de duração das atividades
3.Gerência de Custo	Estimativa de uso de recursos, orçamentação
4.Gerência de Qualidade	Definição, garantia e controle da qualidade
5.Gerência de Recursos Humanos	Papéis e responsabilidades, sistema de recompensas, motivação da equipe
6.Gerência de Comunicações	Plano de comunicação, disseminação da informação, feedback
7.Gerência de Riscos	Minimização de riscos e maximização de eventos positivos
8.Gerência de Aquisições	Plano de aquisições de bens e serviços externos
9.Gerência de Integração de Projetos	Elaboração do plano do projeto, integração de todas as atividades, controle integrado

Uma vez elaborado o plano, devemos definir uma forma de garantir que o plano elaborado está em linha com o que será executado e este alinhamento pode ser feito através de uma lista de verificação, por exemplo, listando desde a visão, os por quês do projeto, o que se espera com o mesmo, as estratégias que estão sendo adotadas e novamente o por quê destas estratégias , de forma a dissecar o plano elaborado e garantir que esteja o mais próximo possível do que deverá ser executado.

Algumas destas perguntas chaves e que devem ter sua resposta no plano elaborado são:

- ✓ O por que desta alteração estrutural ?
- ✓ Que aspectos serão alterados ?
- ✓ Como será implementada?
- ✓ Quando irá ocorrer ?
- ✓ Onde irá ocorrer?
- ✓ Quem serão os envolvidos?
- ✓ Quanto custará ?
- ✓ E se algo der errado, existe algum plano de contingência ?

Apesar das expectativas geradas entorno de uma mudança, nem sempre os resultados vêm tão rapidamente quanto o esperado, e por este motivo é importante no início do estabelecimento do projeto , se definir quais as expectativas com a implementação do mesmo. Para isto é extremamente importante antes de se iniciar qualquer projeto de mudança analisar os benefícios reais. Mudanças organizacionais devem ocorrer a partir de necessidades verdadeiras, bem mapeadas, a fim de minimizar esforços e gastos desnecessários que o impacto de uma mudança sem resultados tangíveis possa trazer.

4.7.4 Desdobramento do planejamento

É importante para a organização manter o foco da alteração estrutural desejada. Uma metodologia utilizada e indicada na literatura para o acompanhamento do que se deseja implementar versus o que realmente está sendo executado é o BSC , ou Balanced Scorecard. Para se verificar a consistência do plano e o projeto durante a sua execução, pode-se avaliar:

- A. Quais os resultados esperados após a implantação das ações, considerando o escopo do projeto, em termos qualitativos e quantitativos.
- B. Analisando os ganhos esperados, classificar com qual ou quais perspectivas do método “Balanced Scorecard” estes resultados se relacionam:
 - Resultados econômicos - financeiros
 - Clientes

- Processos internos
- Aprendizagem e crescimento da organização e das pessoas
- Responsabilidade social

C. Quais serão os impactos destes ganhos, com base no método BSC ?

A aplicação de um metodologia tipo BSC se deve a procurar um alinhamento da organização, dos indivíduos e das iniciativas de forma que se possa determinar os pontos críticos a serem atacados permitindo que os planos de ação sejam desenvolvidos adequadamente para o que deve ser realizado. A aplicação do plano se deve à especificação das estratégias de curto, médio e longo prazo.

4.8 Recursos humanos

4.8.1 Competências

A equipe que coordenará o processo de mudança deve estar capacitada em termos de competências técnicas e comportamentais para a implementação e condução de todo o processo. Consideramos além das competências técnicas, as competências comportamentais como sendo de extrema importância ao gerente de projeto e sua equipe. São algumas destas características:

- Assertividade
- visão positiva
- capacidade de liderar
- capacidade de criar
- capacidade de organizar
- capacidade de finalizar
- Bom senso crítico
- proatividade
- plena capacidade de comunicação
- serenidade nas decisões

Essas visam formar um ambiente de confiança propenso à mudança, principalmente considerando o fato de que processos de reestruturação tem todo um componente emocional, o qual senão bem administrado, certamente pode definir o fracasso do projeto.

O mapeamento das competências existentes na equipe e avaliar as competências necessárias para a condução do processo de mudança.

Em projetos de grande porte, uma avaliação estrutura das competências existentes versus a necessária para dado projeto é recomendável. Este processo pode ser executado através do mapeamento das competências organizacionais e individuais necessárias a equipe do projeto. Após estas definições, procede-se com a avaliação da equipe que poderá estar envolvida na implementação do projeto e a capacitação de possíveis gaps da equipe existente.

4.8.2 Visão, Missão e Valores

É importante a partir do estabelecimento da visão de onde se quer chegar, o estabelecimento da missão e dos valores da organização foco da alteração estrutural. A clareza da missão para a equipe permitirá o foco no projeto de mudança, o alinhamento das ações e das contribuições de cada indivíduo para todo o processo.

4.8.3 Lideranças

Acreditar na mudança, em seus propósitos. Ter um alinhamento desde o nível executivo, com relação ao projeto é parte fundamental de todo o processo. Como multiplicar uma visão, ou promover mudanças, cujo o fator emocional é tão imperante, seus os responsáveis pelo projeto não estão alinhados ou mesmo, não acreditam na mudança. Este aspecto é de extrema importância e em algumas situações pode incorrer em alterações nos líderes ou na equipe responsável pelo projeto.

4.9 Comunicação

A comunicação é sempre um grande desafio para as organizações e em um processo de mudança, uma comunicação eficaz, pode impactar diretamente no sucesso ou fracasso do mesmo.

“ A essência da comunicação eficaz tem mais haver com a liberação das respostas corretas do que com o envio das mensagens corretas”. Um elemento importante na comunicação é o ritmo com que as pessoas interagem . Algumas pessoas são mais lentas do que outras e este fator pode impactar na interação entre a mesmas .

Outro fator importante é o alinhamento entre a comunicação verbal e a atitude demonstrada nas ações , principalmente quando se trata dos líderes de projeto . Um atitude desalinhada com o discurso pode impactar na credibilidade de todo o processo .

Um elemento que influencia na qualidade da comunicação desenvolvida durante o projeto é o contexto , ou seja uma mensagem pode ser de alto ou baixo contexto , isto é , requerendo mais ou menos informações na própria mensagem , sendo menos ou mais explícita . Dependendo dos interlocutores envolvidos, a troca de informações pode exigir um decodificação maior ou menor . Um desvio de contexto pode impactar em uma melhor ou pior comunicação conforme as características de seus interlocutores , características estas inclusive culturais que definem um nível maior ou menor de contextualidade. Com por exemplo, Japoneses são povos de alto contexto, enquanto alemães são povos de baixo contexto.

Considerando os diversos fatores que podem influenciar na qualidade comunicativa do projeto, torna-se relevante ao gerente de Projeto a implementação de ferramentas que facilitem este processo . É importante definir :

- ✓ quais serão os meios de comunicação ?
- ✓ quais serão as formas de controle do projeto e como serão comunicadas ?
- ✓ quais os reports oficiais e extraoficiais ?
- ✓ que reuniões de gerenciamento serão implementadas e qual a sua frequência ?
- ✓ quais as características técnicas de comunicação disponíveis na organização para o acompanhamento do projeto ?
- ✓ quem serão os interlocutores e a que tipo de informação terão acesso ?
- ✓ qual a matriz de comunicação ?

4.10 Aspectos relevantes

Reações adversas a implementação do projeto de mudança podem se expressar da seguinte forma, podendo inclusive impactar em adiamentos ou alterações no planejamento inicial:

- ✓ Falta de informação ou conhecimento sobre os benefícios da mudança
- ✓ Falta de envolvimento por não se sentirem envolvidos
- ✓ Pessoas que não crêem na mudança e portanto resistirão ao processo
- ✓ Surgimento de inseguranças e ansiedades diante do processo de mudança
- ✓ Falta de propensão a mudança, pois podem estar acostumados a situação atual
- ✓ Início do projeto sem o correto patrocínio
- ✓ Estilo da gestão inadequado
- ✓ Divergências culturais no caso de empresas multinacionais
- ✓ Demora na implementação do projeto
- ✓ Baixo nível de motivação dos funcionários com a proposta

As ferramentas disponíveis para se lidar com estas situações são :

- ✓ Comunicação plena , contínua
- ✓ Envolvimento da equipe em todo o processo
- ✓ Monitorar o clima da equipe durante todo o processo
- ✓ A equipe responsável pelo projeto ser capaz de gerar um ambiente de confiança
- ✓ Procurar conhecer bem a equipe , o seu desconforto e orientar
- ✓ Acompanhar de perto as alterações, seus impactos e monitorar o fator emocional dos envolvidos
- ✓ Boa avaliação da situação atual quanto ao clima organizacional , ambiente e momento em que a área se encontra
- ✓ Mapear o caminho crítico do projeto
- ✓ Mapear o cenário da mudança onde ocorrerá a reestruturação

Acompanhamento da implementação de um Projeto de mudança estrutural

Um modelo para acompanhamento de um plano de reestruturação pode conter⁴³:

⁴³ ⁴³ OURO, R. et al. Mudança Organizacional. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005. p. 236

1) Cumprimento do Plano de Implantação:

a. Execução das etapas do plano:

Projetos, planos – objetivos alinhados e metas alinhadas com a visão

b. Monitoramento

Eficácia e correção de rumos

c. Premissas para avaliar a execução do plano

Qualidade de execução – Diagnósticos, pesquisas, efetividade da comunicação

2) Alcance dos objetivos

a. Benefícios esperados

Medições – considerar o ciclo de benefício e a curva de aprendizagem

b. Melhoria dos resultados

Escolha dos indicadores qualitativos e quantitativos “ antes e depois” do novo modelo-BSC.

c. Avaliação das tendências

cenários atualizados para o futuro

d. vantagens e desvantagens

aspectos técnicos e comportamentais

A análise dos pontos acima esquematizados permitirá a explicação para o sucesso ou novos desafios a serem superados.

Uma análise de trajetória de projeto pode ser implementada através da verificação dos seguintes pontos :

Conforme:

- a. Variáveis: Patrocínio, Comunicação, Comportamento da equipe , comportamento da liderança , resistências e alianças .
- b. Percepção: baixo, excelente, aceitação.
- c. estratégia de ajuste: a definir
- d. evidências: conforme verificado no exemplo abaixo.

Exemplo:

1) Patrocínio:

Percepção: Nível Baixo de participação da diretoria

Estratégia: aumentar presença da diretoria

Fato: resistência de uma área X, específica

2) Comunicação

Percepção: Nível baixo de alinhamento

Estratégia: envolver os gerentes nas etapas

Fato: gerencia média desconhece próximas etapas

3) Comportamento da Equipe

Percepção: Excelente desempenho

Estratégia: manter/lidar mais diretamente com executivos

Fato: Pesquisa de clima nas áreas x, y , z.

4.11 Acompanhamento após a implementação

Após a implantação de um processo de reestruturação, é necessário o acompanhamento através de indicadores pré-definidos quanto aos objetivos inicialmente estabelecidos . Isto se faz necessário visto que nem sempre em um primeiro momento , pode-se obter resultados favoráveis , sendo necessário a implementação de medidas corretivas ou de realinhamento, que certamente sendo o plano bem executado , poderá ser corrigido dentro do escopo de um novo momento de aprendizagem, já com o processo de mudança absorvido e implantado.

Podem ocorrer quedas de produtividade e desempenho, entretanto é necessário maturidade da organização para que possa fazer uma avaliação adequada mapeando os resultados

esperados a curto, médio e longo prazo, evitando-se pânicos diante de resultados digamos divergentes do esperado em um primeiro momento. A maturidade não apenas da organização, mas dos líderes do processo nestes momentos é de extrema importância para que se mantenha o foco e a visão de futuro inicialmente almejada.

Além disto, processo de mudança envolvem necessariamente alterações inclusive culturais e pessoas absorvem estas alterações de forma diferente. Existem os pragmáticos, os céticos, os tradicionais, os inovadores, os proativos e o comportamento de cada um irá definir a sua postura diante do novo. Por isto a importância de uma comunicação efetiva, de um alinhamento constante, da troca de informações precisa e clara para que as mudanças na cultura organizacional da empresa ocorram de forma menos turbulenta possível e que os resultados esperados sejam atingidos no tempo desejado.

4.12 Aprendizagem contínua na organização

Outro aspecto importante a ser considerado é a competência a ser adquirida pela própria organização com todo o processo de mudança organizacional. Ou seja, a arte em aprender, empreender, mudar e a propensão a mudança também são características absorvidas por organizações que passam por processos de mudança e esta “aprendizagem” pode se tornar um valor, e este por sua vez um diferencial competitivo no cenário adverso do mercado atual. Organização preparadas para o novo, flexíveis e com alta capacidade de absorção de novos processos de modelos produtivos tem provado serem mais capazes de enfrentar a guerra mercadológica em que vivemos e estarem mais preparadas para as alterações culturais e sociais que o mundo atravessa na última década e que certamente continuaremos a enfrentar.

5 ESTUDO DE CASO E PESQUISA

Diante da falta de informações a respeito do nível de utilização e aplicabilidade na prática dos conceitos de gerenciamento de projetos e qualidade em reestruturações na indústria de telecomunicações, iremos através do estudo de caso e da pesquisa, levantar informações e dados para a análise e conclusões a respeito deste assunto.

A metodologia empregada está estruturada em duas fases bem distintas:

(a) o estudo de caso : com o objetivo de levantarmos informações sobre a prática e desafios durante uma implementação de reestruturação, bem como apresentação das percepções dos envolvidos neste processo ;

(b) pesquisa : procuramos verificar as percepções sobre a aplicabilidade deste conhecimento como fator de sucesso na implantação de reestruturações em áreas operacionais com foco em qualidade dos serviços neste universo.

5.1 Estudo de Caso

O estudo de caso teve o objetivo de levantarmos informações sobre a prática e desafios durante a fase de planejamento de um projeto de reestruturação, bem como apresentação das percepções dos envolvidos neste processo. É importante ratificar que devido circunstâncias de sigilo não mencionaremos a empresa analisada. Também por se tratar de um case em fase de implementação e para resguardar detalhes do projeto, abordaremos a fase de preparação e planejamento, apresentando aspectos gerais observados durante a implementação sem necessariamente um aprofundamento no quesito “implementação”.

5.1.1 Caso avaliado:

Projeto: Implementação de processo de centralização na área de operações de rede em operadora de telecomunicações.

Conforme a base bibliográfica estudada nos capítulos anteriores, destacamos :

1) Levantamento das razões para a mudança:

- organização resultante da consolidação de outras organizações
- necessidade de otimização de recursos
- padronização de seus processos , com foco em uma maior qualidade operacional
- decisão da matriz do grupo por adotar modelo centralizado de operações

2) Levantamento das condições ambientais e caminho crítico para a implementação da reestruturação:

- ambiente externo competitivo
- ambiente interno adverso , devido divergências de procedimentos , de stress médio devido se tratar de área operacional
- muitas mudanças estruturais anteriores , com perda de histórico
- pressão interna elevada junto a outros setores como por exemplo , de atendimento a cliente

Com base neste levantamento , foram tomadas as seguintes decisões preliminares à nível executivo:

- a. Definição dos Objetivos do projeto
- b. Definição da Estratégia de Reestruturação
- c. Definição de dos Projetos com base no plano estratégico
- d. Definição dos responsáveis e prazos para os projetos a serem implementados

5.1.2 Planejamento

- 1) Objetivo Principal: Trabalhar através de processos para o aumento da disponibilidade da rede.
- 2) Estratégias definidas:
 - a. Centralização da operação
 - b. Alinhamento de processos adotados na operação com processos adotados na matriz , orientados ao programa ISO

- c. Definição dos principais sistemas de gestão da operação (rede) e do workflow
 - d. Reestruturação da diretoria de Operações a nível matriz e regional
- 3) Macro Projetos resultado da estratégia adotada
- a. Reestruturação do departamento
 - b. Padronização dos sistemas utilizados pela área
 - c. Padronização dos processos

Com base nestes macro projetos, foram definidos para cada um destes os responsáveis e os respectivos prazos , conforme a quebra das Sub-atividades envolvidas .

Fez parte desta etapa inicial que compreende a fase de planejamento do projeto , as definições quanto:

- Definição do escopo de abrangência do projeto
- Definição da Visão do projeto
- Definição da Missão da área
- Definição das competências requeridas à equipe para a implementação do projeto
- Definição de “ acordos “ de comprometimento com a equipe
- Definição da estrutura final desejada

5.1.3 Resultado da fase de planejamento:

Visão estabelecida pelo Projeto: Ter a rede com a mais alta disponibilidade e estabilidade no Brasil, e que esta qualidade seja efetivamente percebida pelo cliente

Missão: Prover a alta disponibilidade da rede através do trabalho incansável em se minimizar os riscos de falhas de sistema. E quando ocorrerem falhas, corrigir e restabelecer o serviço no menor tempo possível, utilizando-se de processos, sistemas adequados e uma equipe altamente qualificada e mobilizada

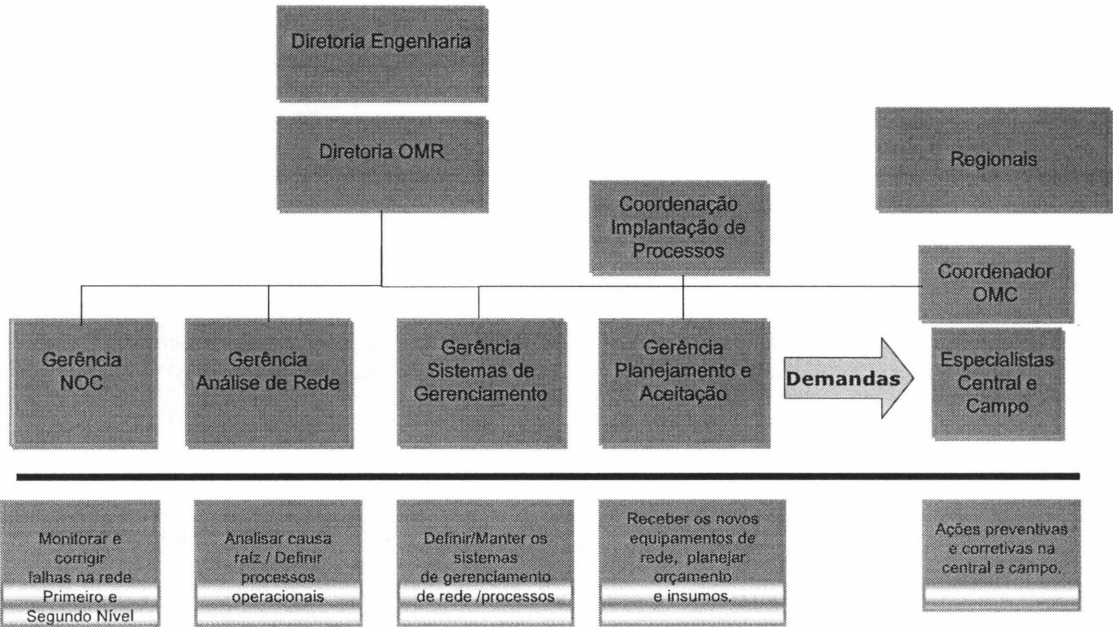
Competências requeridas pela equipe envolvida no projeto :

- ✓ Agilidade : senso de urgência;
- ✓ Organização : utilizar processos/ter disciplina ;
- ✓ Inteligência : planejar antes de executar;
- ✓ Comprometimento : o sentido de estarmos aqui !
- ✓ Trabalho em Equipe : Equipe ... Brasil !

Estratégia do Projeto:

- ✓ Redefinir a estrutura da área de Operações- nível Cooperativo e Regionais
- ✓ Alinhar os processos da área com os processos solicitados pela Matriz
- ✓ Uniformizar os principais sistemas de gerenciamento da rede e de gestão da área de Operações
- ✓ Centralizar o centro de operações e controle na sede nacional da empresa
- ✓ Implementar áreas funcionais e de suporte para o planejamento, aceitação de equipamentos, implementação de sistemas de rede
- ✓ Definir distribuição de regionais no Brasil com corpo técnico especializado para atuação imediata em situações de correção e prevenção de falhas.

Definição da Estrutura – Organograma da Nova Área



Com base na estrutura definida e nas atividades macro definidas, coube a implementação do projeto, através da implementação de uma estrutura de gerenciamento do escopo , das responsabilidades de cada um dos envolvidos no projeto conforme definido no planejamento. , a implementação da nova estrutura desde a fase da comunicação inicial , até a coordenação da transição de um estrutura para outra , a necessidade de contínuo acompanhamento durante a implementação do projeto.

5.1.4 Desafios observados

- Gerenciamento das expectativas , desde a alta direção até dos próprios envolvidos
- Gerenciamento dos prazos diante dos obstáculos burocráticos
- Dificuldades devido o propósito de manter o histórico e conhecimento na empresa (profissionais das regionais transferidos para a matriz) versus o custo envolvido nestas movimentações.
- Equilibrar todas as ansiedades e desejos dos envolvidos versus o propósito real das mudanças
- Manter o foco principal do projeto, mesmo diante de circunstancias diversas como diferenças culturais dos envolvidos, reatividade de alguns setores;
- Conter a ansiedade da direção que normalmente vislumbra a necessidade de resultados rápidos versus a certeza da necessidade de se manter o foco do projeto para o real ganho de valor para a área, com a implementação dos novos processos no tempo correto e na forma necessária
- Driblar o desnivelamento entre o conhecimento técnico e mesmo comportamental das pessoas envolvidas em um projeto de mudança organizacional, desde a alta diretoria até o funcionário que possui as funções mais básicas na área

5.1.5 Análise do estudo de caso

No caso avaliado observou-se a inexistência previa de processos estruturados e específicos com foco de qualidade total na elaboração e implementação do projeto de reestruturação. A empresa também não possuía os conceitos de qualidade total aplicados a projetos de

reestruturação, nem a experiência em projetos deste gênero. Identificamos que para este caso, assim como pode ser observado para a maioria das empresas do setor, que não existia estrutura dedicada ao gerenciamento deste projeto. A existência ou implementação de uma estrutura com este foco, qualifica o gerenciamento do projeto em um nível mais elevado, com ganhos para o planejamento e inclusive possibilita uma maior velocidade na elaboração e implementação do mesmo. Este conhecimento ou estrutura de gerenciamento pode ser criado dentro da própria estrutura da diretoria ou terceirizado, mas sem sobra de dúvida é de extrema importância. Concluimos que a fase de planejamento descrita e avaliada neste estudo de caso está em linha com os propósitos do gerenciamento de projeto e a aplicação de controles mínimos para a gestão da qualidade na elaboração e desenvolvimento do projeto de reestruturação. Entretanto um aprofundamento sobre os resultados será possível apenas após investigar quanto a implementação do projeto, fase esta não abordada pelo estudo, devido o projeto ainda não estar concluído. De qualquer forma, mesmo apenas com a análise sobre a fase de planejamento, ficou evidente a necessidade e aplicabilidade do gerenciamento de projeto, dos conceitos de qualidade e respectivos ganhos.

5.2 Pesquisa

Para a classificação da pesquisa, a qualificamos em dois aspectos, quanto aos fins e quantos aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória em função de o tema ser relativamente atual (quanto à aplicação em projetos ou empreendimentos) e não ter registros ou referências bibliográficas para o setor de Telecomunicações. Descritiva, porque apresenta percepções de profissionais relacionados à execução de projetos semelhantes na indústria de Telecomunicações.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque, para a fundamentação teórica, foram consultadas fontes de referência relacionadas a Gerenciamento de Projetos, Qualidade e Mudanças Organizacionais – listadas no Capítulo 8. De campo, pela necessidade de se obterem as percepções, expectativas e sugestões de profissionais envolvidos em processos de reestruturações em empresas do setor em campo.

5.2.1 Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos da Pesquisa

O **Universo** pesquisado foi o de profissionais ligados a atividades desde analíticas até gerenciais na indústria de telecomunicações no Brasil em setores de Operação e Manutenção, com a participação das seguintes empresas:

CLARO, VIVO, OI, TIM.

A **Amostra** foi definida pelos critérios de acessibilidade e tipicidade, sendo composta de 15 profissionais ligados diretamente ao planejamento, controle e implantação do projeto de reestruturação.

A amostra foi intencionalmente constituída por uma seleção de profissionais de áreas-chaves, relacionadas ao tema e não aleatoriamente servindo para uma pesquisa exploratória sobre o tema proposto.

Os **Sujeitos** da pesquisa foram selecionados entre profissionais que trabalham em Projetos, distribuídos dentro das tipicidades da Tabela 5.1.

Tabela 5.1 – Sujeitos da pesquisa

Profissionais por cargo funcional		Profissionais por função no Projeto	
Diretor	1	Gerente de PMO	1
Gerente	4	Gerente Funcionais	4
Engenheiro	4	Líder de Planejamento	1
Consultor	2	Líder de Implantação	8
Coordenador	4	Líder da Qualidade	1
Total	15	Total	15

5.2.2 Coleta e Tratamento das informações

A **Coleta** das informações foi realizada mediante a utilização de um questionário, e de algumas entrevistas guiadas pelo próprio questionário de forma a se obter um posicionamento sobre Gerenciamento de Projeto de reestruturações e qualidade no universo pesquisado.

O dados obtidos foram tratados de forma a servir como referência, ou seja, para uma análise qualitativa, dado ao universo específico pesquisado. Entretanto os resultados devem ser vistos com cautela dado ao universo restrito em termos quantitativos , da pesquisa em questão.

5.2.3 Limitações da pesquisa

Além da falta de experiência no planejamento e desenvolvimento de pesquisas, outras limitações podem ser associadas a pesquisa em questão, como:

- A amostra apresentada pode não ter sido representativa do universo pesquisado
- Parte dos sujeitos selecionados pode não ter sido representativa do universo, mas esse é um risco de qualquer processo
- A formulação das perguntas do questionário pode não ter sido a mais adequada
- O tempo disponível para realização de mais e melhores entrevistas – onde normalmente as pessoas têm a possibilidade de apresentar detalhes relevantes para a pesquisa – foi reduzido, não permitindo que mais pessoas fossem ouvidas.
- Os respondentes e entrevistados podem ter fornecido respostas falsas que não traduzam suas opiniões reais.

5.2.4 Resultado da pesquisa

Número de participantes por departamento nas operadoras de telecomunicações:

65% dos participantes trabalham em setores de Operação
15% dos participantes trabalham em setores de Engenharia
20% dos participantes trabalham no setor de implantação

Adicionalmente:

70% dos participantes são funcionários de Operadora Móvel A
30% dos participantes são funcionários de Operadoras Móvel/fixa - B, C e D.

Questionário

- (1) Sua organização é "projetizada" no sentido em que ela tem políticas e valores de GP, uma linguagem comum de projeto e utiliza processos de GP através de todas as suas operações?

20% dos participantes consideram que sua organização possui uma estrutura "projetizada".

- (2) Sua organização utiliza e mantém de forma comum, para seus projetos, uma estrutura, metodologia e conjunto de processos de GP?

25% dos participantes consideram que aplica metodologia e processos de gerenciamento de projetos.

- (3) A Alta Administração percebe claramente os benefícios obtidos através do gerenciamento Projetos na reestruturação organizacional?

25% dos participantes consideram que a alta administração percebe os benefícios do gerenciamento de riscos.

- (4) A Gerência Média percebe claramente os benefícios obtidos através do gerenciamento de Projetos aplicado inclusive a processos de reestruturações e alterações de processo produtivos ?

60% dos participantes consideram que a média gerência percebe os benefícios do gerenciamento de projetos.

- (5) Sua Organização conta com o suporte a nível gerencial e de diretoria visível para a continuidade da cultura de gerenciamento de projetos aplicado inclusive as alterações de processos produtivos e operacionais?

25% dos participantes considera que tem apoio gerencial para desenvolvimento da cultura de gerenciamento de projetos.

- (6) Marque a opção abaixo que melhor define o nível de utilização de metodologias de qualidade no gerenciamento de projetos em sua Organização.

30% dos participantes consideram que é aplicado conceitos de qualidade no gerenciamento de projetos em sua organização; 30% consideram que é aplicado de maneira informal e 25% consideram que não é aplicado e 15% não souberam responder.

- (7) Sua Organização adota algum modelo de gerenciamento de projetos específico de instituições tipo PMI, IPMA, APM etc.?

50% dos participantes consideram que sua organização não adota modelos de gerenciamento de projeto de instituições de referência. Cerca de 30% consideram que a organização utiliza algum modelo 20% não sabem responder.

- (8) Marque a opção abaixo que melhor define o quanto sua Organização utiliza efetivamente a metodologia de gerenciamento de projetos em demandas relacionadas a alterações de estrutura e processos produtivos :

Apesar da aplicabilidade da metodologia de gerenciamento de projetos, observa-se que a mesma é utilizada em poucos projetos, conforme a opinião de 50% dos participantes. Não é utilizada conforme opinião de 40% dos entrevistados e 10% não souberam responder.

- (9) A Organização padroniza os processos de gerenciamento de Projeto?

Observa-se que nas organizações avaliadas, conforme avaliação de seus associados, não se aplica plena padronização dos processos.

- (10) A Organização aplica conceitos de qualidade nas alterações organizacionais?

30% dos participantes consideram que aplicam conceitos de qualidade.

- (11) A Organização controla os processos produtivos utilizando-se de padrões de controle especificados pela ISO ?

20% dos participantes consideram que controlam os seus processos produtivos através de gerenciamento da qualidade, 60% consideram que não se utiliza e 20% não souberam responder .

- (12) A Organização melhora os processos produtivos através de modelos de melhoria contínua e outros controles indicados pela ISO?

35% dos participantes consideram que sua Organização melhora os seus processos produtivos utilizando conceitos da ISO, 45% consideram que não se utiliza e 20% não souberam responder.

- (13) As informações adquiridas durante a implementação de projetos que envolvam alterações de processos produtivos ou sistemas de produção, são coletadas e analisadas para utilização em um processo de melhoria contínua?

40% dos participantes consideram que praticam a melhoria contínua dos processos. 40% não acreditam e 20% não sabem responder .

- (14) A gestão de Projeto utiliza os desafios identificados de Projetos semelhantes?

45% dos participantes consideram que utilizam os desafios identificados em Projetos semelhantes, 35% não acreditam na utilização de experiências semelhantes e 20% não souberam responder

- (15) A gestão de qualidade em Projeto de reestruturação utiliza Dados Históricos de Projetos semelhantes?

(30%) informou que não utiliza os dados históricos de projetos semelhantes como forma de gestão. Cerca de 45% acredita na utilização e 25% não souberam responder.

- (16) A gestão do Projeto utiliza Lições Aprendidas de Projetos semelhantes?

A grande maioria (75%) utiliza, como ferramenta, lições aprendidas de projetos semelhantes. Cerca de 15% acredita que não utiliza e 10% não souberam responder.

- (17) A gestão de reestruturações utiliza Boas Práticas de Projetos semelhantes?

Para esta questão a maioria, ou seja, cerca de 80%, também considera que utiliza boas práticas de projetos semelhantes. Cerca de 10% não acredita nesta utilização e 10% não souberam responder.

- (18) Sua Organização utiliza algum software específico para o gerenciamento de reestruturações e processos produtivos?

Observa-se que nas Operadoras analisadas, não se utiliza softwares específicos para gestão de reestruturações, mesmo que estes projetos sejam de alta complexidade, visto que 70% responderam negativamente a esta questão, 15% que utilizam e 15% não souberam responder.

- (19) As pessoas que realizam a gestão de reestruturações em sua Organização possuem as competência comportamentais necessária em termos de conhecimento, experiência e habilidade para tal?

70% dos participantes consideram que o tratamento de reestruturações não é desempenhado por especialistas, 15% acreditam na competência dos gestores destes projetos e 15% não souberam responder.

- (20) Descreva a(s) boa(s) prática(s) aplicada(s) em sua Organização na gestão de seus processos produtivos e em reestruturações que envolvam alterações destes processos.

A) Boas Práticas apontadas pela pesquisa

- Reunir pessoas de Projetos semelhantes em workshops.
- Lições aprendidas é uma das fontes mais importantes.
- Re-planejar em função do monitoramento e controle adequado.
- A importância dada às Reestruturações é evidenciada pela utilização de um Gerente de Reestruturação ou de Qualidade na coordenação de projetos com este escopo.
- Designar um monitor para a gestão dos processos envolvidos na reestruturação.
- Utilizar uma metodologia de planejamento adequada minimiza riscos
- Mapear o caminho crítico do projeto permite se antecipar a problemas

- Mapear as competências comportamentais da equipe de reestruturação se certificando sobre a sua capacitação, melhora as condições de sucesso do projeto
- Mapear e desenhar os processos existentes auxilia no planejamento do escopo do projeto
- Monitor através de indicadores de performance de rede os resultados dos processos de reestruturações

B) Opiniões e Sugestões

- Superar a fase de planejamento e efetivamente projetizar este tipo de demanda de forma profissionalizada.
- Devido à magnitude, diversidade e inovação dos Projetos nas operadoras de telecomunicações, existe grande dificuldade de se aplicar a metodologia de gerenciamento de projetos em alterações de processos produtivos dentro da própria organização.
- Evidenciar para níveis hierárquicos maiores, a necessidade da aplicação desta metodologia e os benefícios para a organização em termos de maior flexibilidade de processos, propensão a mudanças tendo em vista a existência de controle efetivo sobre estes processos.
- Melhorar a comunicação entre as diretorias envolvidas e entre os líderes do projeto e os envolvidos é de extrema importância.
- A cultura organizacional da empresa pode ser um desafio à implementação de projetos deste tipo.
- Ao aplicar a metodologia de GP e conceitos de qualidade em seus processos, a organização adquiri competências que a preparam melhor para o mercado.

Apresentaremos uma análise conclusiva no capítulo seguinte, entretanto, mesmo se considerarmos o universo restrito desta pesquisa, com apenas um grupo selecionado de pessoas, os dados obtidos ratificam a percepção inicial sobre a utilização das ferramentas de GP em empresas de telecomunicações, de que o seu uso é bastante incipiente.

6 CONCLUSÕES

O que motivou o desenvolvimento deste tema especificamente foi o desafio de implementação na prática de um projeto de reestruturação da estrutura operacional com foco em implantar conceitos de qualidade produtiva, em uma empresa de serviço e o fato de depararmos com o fato de que o gerenciamento de projeto não é aplicado como poderia ser, e muito menos os conceitos de qualidade no gerenciamento de projetos como este na indústria de serviços em geral.

Para elucidar esta questão e dar embasamento à procura das respostas, realizou-se um estudo bibliográfico das principais questões envolvidos como a normas da qualidade total e gerenciamento de reestruturações, técnicas e ferramentas que poderiam ser utilizadas no gerenciamento de projetos de reestruturações de áreas operacionais envolvendo processos contínuos e a necessidade de constante revisão e retro-alimentação para absorção de melhorias incrementais em termos de qualidade do processo e do resultado deste.

A dificuldade inicial foi fechar adequadamente o escopo do que se pretendia e não se perder no vasto universo de assuntos que poderiam ser abordados.

Alguns profissionais envolvidos em projetos de reestruturação acreditam que atendiam as demandas de sua parte apenas levantando as necessidades, contribuindo com suas observações e implementando as determinações da gerência ou diretoria responsável pela implementação, sem necessariamente utilizarem para isto técnicas e ferramentas de gerenciamento de projeto que poderiam agregar valor na implementação do projeto e maximizar os benefícios. Uma análise crítica prévia por exemplo, quanto aos desafios, possibilitaria a prevenção diante de problemas enfrentados, bem como possibilitaria capitalizar ganhos em termos de prazo, além de permitir a implementação de soluções prevendo antecipadamente aspectos gerais quanto ao impacto à organização.

Para melhor compreensão da necessidade de ser implementado um mecanismo eficaz de gerenciamento de projeto para reestruturações como a abordada neste trabalho, é importante também entender o cenário em que estão inseridas as indústrias de

telecomunicações a este respeito, avaliando o tamanho das mesmas e os desafios que estas reestruturações demandam. Seguem alguns exemplos:

- Consolidação do grupo BRT/OI
- Consolidação das empresas do grupo TIM no Brasil ;
- consolidação do grupo VIVO (Telefonica e Portugal telecom) no Brasil ;
- consolidação do grupo Claro no Brasil, resultado da integração de mais de 7 operações no país ;

Devido a tantos processos de consolidação e alterações estruturais, torna-se bastante razoável acreditar que uma gestão eficaz da reestrutuação de processos internos nas empresas de serviços, pode contribuir bastante para que os tomadores de decisão tenham o suporte e informações necessárias para a tomada de decisões, com mais assertividade, principalmente, considerando que existe uma quantidade de fatores e desafios enfrentados em projetos como este e que normalmente não são levados em consideração no ato de proposição de reestruturações.

Com o intuito de complementar a pesquisa bibliográfica, foi descrito um estudo de caso e elaborada uma pesquisa exploratória com um grupo selecionado de pessoas no segmento de telecomunicações, a fim de obter dados acerca da maneira como as empresas vêm lidando com o GP em reestruturações na indústria de telecomunicações. Isto foi fundamental para um melhor entendimento deste cenário, pois existe pouca literatura específica a respeito, além de trazer uma visão mais próxima da realidade.

Esta pesquisa foi composta de um questionário com vinte perguntas e encaminhado para profissionais do setor, que tenham participado, de alguma forma, de processos como o abordado neste trabalho. Obtivemos um universo de quinze questionários respondidos representando 4 empresas do setor. O produto desta pesquisa encontra-se consolidado e comentado no Capítulo 6. A seguir são apresentadas algumas conclusões que podem ser extraídas deste trabalho de pesquisa e principalmente do estudo de caso.

As empresas do segmento de telecomunicações no universo pesquisado, vêm utilizando largamente práticas de gerenciamento de projetos nos setores de engenharia e

naqueles em que o produto final é facilmente mensurável como a implantação de uma nova tecnologia ou uma nova rede ou mesmo a expansão de uma rede existente, entretanto ainda não existe nessas empresas uma cultura de Gerenciamento de suas próprias estruturas, processos de reengenharia, processos produtivos e sistemas entre os seus diferentes departamentos . Não existe ainda de forma bem estruturada áreas de qualidade cujo o foco seja a qualidade operacional e o controle sobre as alterações destes processos, pelo menos não com o foco necessário. A gestão sobre estes processos internos ainda é incipiente . O gerenciamento de programa ou portfólio é focado no produto final da indústria de serviço e não aborda os seus sistemas produtivos . Além disso não se vislumbra em curto espaço de tempo a migração do formato de gestão atual para algo que abranja o escopo abordado neste estudo .

Outro fator importante é de que menos de 15% dos pesquisados informaram que utilizam algum software para o gerenciamento de projetos. Apesar de se tratar apenas de uma pequena amostra, identifica-se que as empresas de telecomunicações de grande porte ainda são deficitárias em termos de gerenciamento de mudanças organizacionais, alterações de processos e sistemas em suas próprias organizações, bem como também identificamos que as estruturas existentes cujo foco seja qualidade dos processos ainda não está preparada como na indústria de manufatura por exemplo, para a gestão destas alterações e o efetivo controle sobre os processos produtivos.

A conclusão final do trabalho ratifica a percepção inicial que motivou o respectivo estudo, ou seja, que o gerenciamento de projetos é aplicado de forma ainda muito tímida na indústria de serviços, mesmo em empresas de grande envergadura como as do setor de telecomunicações, principalmente quando o foco do projeto seja questões organizacionais. Entretanto o gerenciamento de projeto permite a estruturação do que deve ser realizado e permite a execução do projeto com controle muito mais eficaz sobre os desafios e obstáculos, minimizando impactos negativos para a organização, além de permitir melhor acompanhamento pelas estruturas gerenciais. A adoção de práticas de gerenciamento de projeto, agregada a adoção de melhores práticas em termos de qualidade certamente pode contribuir para melhorias sensíveis nos processos de reestruturação em andamento nestas empresas, podendo através destas ferramentas minimizar impactos comportamentais , de clima e mesmo produtivos nas empresas do setor . Além disso, a utilização de ferramentas de

qualidade de GP , podem também contribuir para que , mesmo diante do porte destes conglomerados , os mesmos possam assumir uma postura mais assertiva diante de processos de mudanças transformando a organização em termos de competências organizacionais, tornado-a mais flexível e preparada para os desafios que se apresentarem, agregando conhecimento, competência e valor à organização .

REFERÊNCIAS

CLELAND, David; IRELAND, Lewis: **Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: LTC, 2007 - 2ª edição.

PMI – Project Management Institute, Chapters Brasileiros: **Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos Brasil 2006, 2007 e 2008**.

VALLE, André; SOARES, Carlos; FINOCCHIO, José; SILVA, Lincoln: **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

KERZNER, H.: **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PMI – Project Management Institute: **A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® Guide**. 3rd Edition. Newton Square: Project Management Institute, 2004.

PMI – Project Management Institute, Chapter Rio de Janeiro: **Projetos: um guia simplificado**, 2006

KERZNER, H.: **Project Management: A systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling**. 8th Edition. United State of América: John Wiley & Sons, Inc.

Crosby, Philip B., 1926 – **Qualidade sem lágrimas: a arte da gerencia descomplicada**/Philip B. Crosby; tradução de Áurea Weissenberg. 4. ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

Ouro, Renilda: **Mudança organizacional: G soluções genéricas para projetos: leia a bula antes de usar**/Renilda Ouro – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

ABNT - NORMA ISO 9000:2005 - **Termos e definições**

ABNT - NORMA ISO 9001:2008 - **Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade**

Barros, Rogério.- **Interpretação ISO 9001:2008 -**

http://www.gescam.com.br/Gescam_ISO9001.pdf

ANEXOS

QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Cargo do entrevistado (na Empresa):

Função(ões) do entrevistado no(s) Projeto(s):

- (1) Sua organização é "projetizada" no sentido em que ela tem políticas e valores de GP, uma linguagem comum de projeto e utiliza processos de GP através de todas as suas operações?

Sim ☐ Não ☐ Não tenho elementos para responder ☐

- (2) Sua organização utiliza e mantém de forma comum, para seus projetos, uma estrutura, metodologia e conjunto de processos de GP?

Sim ☐ Não ☐ Não tenho elementos para responder ☐

- (3) A Alta Administração percebe claramente os benefícios obtidos através do gerenciamento de Projetos em uma reestruturação organizacional?

Sim ☐ Não ☐ Não tenho elementos para responder ☐

- (4) A Gerência Média percebe claramente os benefícios obtidos através do gerenciamento de Projetos aplicado inclusive a processos de reestruturações e alterações de processo produtivos?

Sim ☐ Não ☐ Não tenho elementos para responder ☐

- (5) Sua Organização conta com o suporte a nível gerencial e de diretoria visível para a continuidade da cultura de gerenciamento de projetos aplicado inclusive as alterações de processos produtivos e operacionais?

Sim ☐ Não ☐ Não tenho elementos para responder ☐

- (6) Marque a opção abaixo que melhor define o nível de utilização de metodologias de qualidade no gerenciamento de projetos em sua Organização.

- ☐ Baseado em uma metodologia formal, estruturada por políticas, procedimentos e formulários.
- ☐ Realizado informalmente, conforme o interesse ou necessidade do responsável pelo Projeto.
- ☐ Não aplicamos conceitos de GP e qualidade na nossa Organização.
- ☐ Não tenho elementos para responder

(7) Sua Organização adota algum modelo de gerenciamento de qualidade específico de instituições tipo PMI, IPMA, APM etc.?

Sim ☐ Não ☐ Não tenho elementos para responder ☐

(8) Marque a opção abaixo que melhor define o quanto sua Organização utiliza efetivamente a metodologia de gerenciamento de projetos em demandas relacionadas a alterações de estrutura e processos produtivos:

- ☐ A metodologia é utilizada de fato em todos os Projetos.
- ☐ A metodologia é utilizada em todas as fases do Projeto.
- ☐ A metodologia é utilizada na maioria dos Projetos.
- ☐ A metodologia é utilizada apenas em alguns poucos Projetos.
- ☐ A metodologia não é utilizada em Projetos na nossa Organização.
- ☐ Não tenho elementos para responder.

(9) A Organização padroniza os processos da gerenciamento de Projeto?

☐ Sim ☐ Não Não tenho elementos para responder ☐

(10) A Organização aplica conceitos da qualidade nas alterações organizacionais?

Sim ☐ Não ☐ Não tenho elementos para responder ☐

(11) A Organização controla os processos produtivos utilizando-se de padrões de controle especificados pela ISO?

Sim ☐ Não ☐ Não tenho elementos para responder ☐

(12) A Organização melhora os processos produtivos através de modelos de melhora contínua e outros controles indicados pela ISO?

Sim ☐ Não ☐ Não tenho elementos para responder ☐

- (13) As informações adquiridas durante a implementação de projetos que envolvam alterações de processos produtivos ou sistemas de produção, são coletados e analisados para utilização em processos de melhoria contínua?

Sim ☐ Não ☐ Não tenho elementos para responder ☐

- (14) A gestão de Projetos utiliza os desafios identificados de Projetos semelhantes?

Sim ☐ Não ☐ Não tenho elementos para responder ☐

- (15) A gestão da qualidade em sua organização, utiliza dados Históricos de Projetos semelhantes, em projetos de reestruturação organizacional?

Sim ☐ Não ☐ Não tenho elementos para responder ☐

- (16) A gestão de Projetos utiliza lições Aprendidas de Projetos semelhantes?

Sim ☐ Não ☐ Não tenho elementos para responder ☐

- (17) A gestão de reestruturações na sua organização, utiliza Boas Práticas de Projetos semelhantes?

Sim ☐ Não ☐ Não tenho elementos para responder ☐

- (18) Sua Organização utiliza algum software específico para o gerenciamento da qualidade em Projetos de reestruturação?

Sim ☐ Não ☐ Não tenho elementos para responder ☐

- (19) As pessoas que realizam a gestão de reestruturações em sua Organização possuem as competência comportamentais necessária em termos de conhecimento, experiência e habilidade para tal?

Sim ☐ Não ☐ Não tenho elementos para responder ☐

- (20) D Descreva a(s) boa(s) prática(s) aplicada(s) em sua Organização na gestão de seus processos produtivos e em reestruturações que envolvam alterações destes processos.